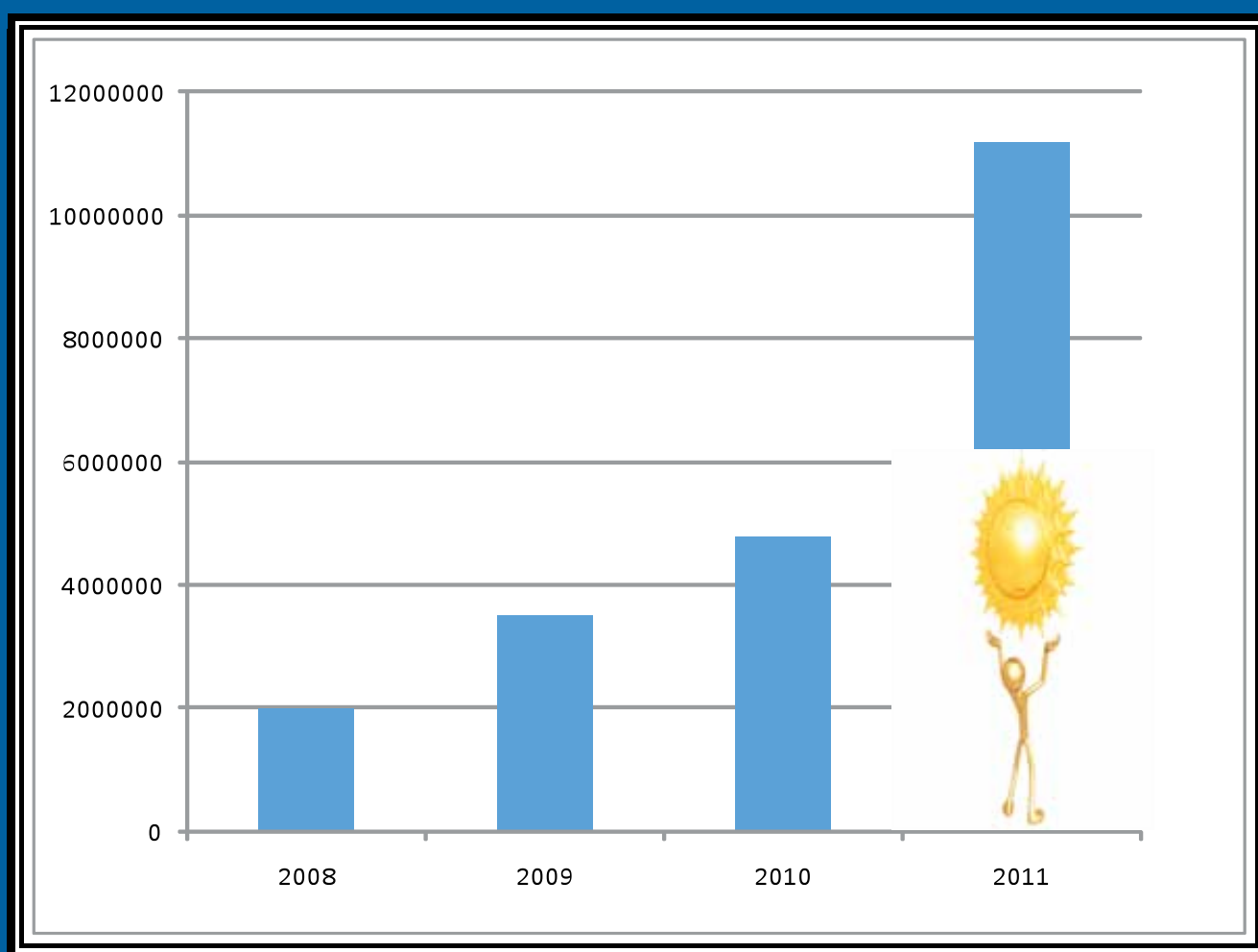


# INFO

Foreningen af Interne Revisorer

Nummer 48 | September 2011 | 15. årgang



**Tema:**  
**Værdiskabende revision**

## INFOs redaktion:

### Ansvarshavende redaktør:

Koncernrevisionschef Poul-Erik Winther

☎ 35 47 78 97

E-mail: [abrpwe@almbrand.dk](mailto:abrpwe@almbrand.dk)

Alm. Brand

### Øvrig redaktion:

Afdelingsdirektør Lars Geisler

☎ 44 55 93 08

E-mail: [lage@nykredit.dk](mailto:lage@nykredit.dk)

Nykredit

Fuldmægtig Tina D. Larsen

☎ 33 95 15 33

E-mail: [tld@fm.dk](mailto:tld@fm.dk)

Finansministeriet

Head of Quality Assurance and Development Lars Maagaard

☎ 33 33 15 48

E-mail: [lars.maagaard@nordea.com](mailto:lars.maagaard@nordea.com)

Nordea

Revisionschef Louise Claudi Nørregaard

☎ 33 74 80 13

E-mail: [lcn@pension.dk](mailto:lcn@pension.dk)

PensionDanmark

Deputy Chief Audit Executive Birgitte R. Svenningsen

☎ 39 77 41 30

E-mail: [bsv@saxobank.com](mailto:bsv@saxobank.com)

Saxo Bank

Senior Manager Per Ventzel

☎ 45 12 27 70

E-mail: [per.ventzel@danskebank.dk](mailto:per.ventzel@danskebank.dk)

Danske Bank

### Næste nummer

INFO 49 udkommer i december 2011.

Tryk: INFO trykkes hos Rosendahls-Schultz Grafisk, Albertslund.

ISSN: 1903-7333 (Trykt version).

ISSN: 1903-7341 (Elektronisk version).

### Indlæg til INFO

Artikler i INFO påskønnes med en vingave.

## Redaktionens adresse:

Alm. Brand A/S

Foreningen af Interne Revisorer (IIA)

Att: Koncernrevisionschef Poul-Erik Winther

Midtermolen 7

2100 København Ø.

**Synspunkter, der kommer til udtryk i medlemsbladet, behøver ikke nødvendigvis at svare til bestyrelsens opfattelse eller være udtryk for foreningens officielle standpunkt.**

## Indhold

Leder .....	3
Nyt fra bestyrelsen .....	4

## Artikler

Uddannelsesaktiviteter.....	5
PwC's State of the Internal Audit Profession Survey 2011.....	6
Effektivisering af intern revisions arbejde.....	8
Værdiskabende – hvad siger IIA?.....	15
Værdiskabende intern revision i Novo Nordisk A/S.....	17
Opstart af en ny intern revision.....	19
ISAE 3402 og intern revision.....	22
Hvordan får IIA kvalitetsstandarder?.....	26
En præsentation af IPPF Oversight Council.....	26
Årskonference 2011 i Tivoli Congress Center.....	28
Cand.merc.aud hovedopgave, vinder af IIA's 1. pris 2011.....	30
Cand.merc.aud hovedopgave, vinder af IIA's 2. pris 2011.....	32
Nye medlemmer i IIA.....	36
"Bagsmækken".....	37



Besøg foreningens hjemmeside:  
[www.iaa.dk](http://www.iaa.dk)

## Leder



*Af koncernrevisionschef  
Poul-Erik Winther, Alm. Brand*

Værdiskabende revision. Det er temaet for dette nummer af INFO og berøres direkte eller indirekte i stort set alle artiklerne. Og en dimension af temaet er, hvilken udvikling intern revision vil undergå i de kommende år – hvad vil fremtiden bringe?

I den finansielle sektor er revisionsindsatsen styret af lovgivningen fra Finanstilsynet. Og endnu mere regulering er på vej i EU-regi via Solvency II – dog med det forbehold, at Finanstilsynet endnu ikke er på plads med den praktiske håndtering af EU-reglerne i dansk regi. Der står fortsat ikke helt klart, om ”Internal audit function” er ”Intern revision”.

Men uanset hvad reguleringen tilsiger, er det vigtigt, at vi leverer et produkt, der er aktuelt og efterspurgt. I 2011 tildelte IIA priser til cand.merc.aud. hovedopgaver, og opgaven, der vandt 1. prisen peger på, at der bør være en regulering for alle interne revisioner, og ikke kun en regulering dækkende den finansielle sektor. Budskabet er forståeligt. Men spørgsmålet er, om regulering er nødvendig, hvis intern revision i sig selv demonstrerer værdi?

Opgaven, der fik 2.prisen, tager udgangspunkt i troværdighed og herunder corporate governance. Fokus er rettet mod kodeks og principper for corporate governance, men lige under dette ligger der en væsentlig rolle for den interne revision.

Hvor bevæger intern revision sig hen? Det søges der at give et bud på i ”PWC’s State of the Internal Audit Service”. Denne internationale undersøgelse viser, at der primært er behov for at fokusere på intern revisions kompetencer, men også en transparens i forhold til forretningen, samt en opbygning af relationer.

I den efterfølgende artikel ”Effektivisering af intern revisions arbejde” tages der udgangspunkt i interview med 5 danske

revisionschefer. Og denne artikel kommer frem det samme konklusion – det vigtigste er at have de rette personer ansat. Men processer, værktøjer og relationer spiller også en rolle.

Konkrete eksempler på værdiskabende revision gives i artiklen ”Værdiskabende – hvad siger IIA?” Med udgangspunkt i IIA’s principper tilfører intern revision værdi ved at give assurance (overbevisning og sikkerhed). Også her peges der på vigtigheden af at have tilstrækkelig indsigt i virksomhedens systemer og processer.

Den efterfølgende artikel ”Værdiskabende intern revision i Novo Nordisk A/S” beskriver, hvordan intern revision via forskellige roller – revisorrollen, rådgiverrollen og katalysatorrollen – kan skabe værdi til organisationen.

I ”opstart af en ny revisionsafdelingen” føres vi igennem en række af de udfordringer, der følger af at starte en helt ny afdeling op i en virksomhed, der ikke tidligere har haft intern revision. Artiklen indeholder endvidere en kommentar til to tidligere bragte artikler om kvalitetssikring i revisionsafdelinger, her med fokus på små revisionsafdelinger. Det er positivt, at IIA’s medlemmer har en holdning til deres virke, og gennem vores medlemsblad giver den til kende ved at argumentere for deres standpunkter.

Kvalitet er afgørende for alt, hvad vi foretager os som revisorer. Kvalitet defineres bl.a. af IIA’s kvalitetsstandarder. Men hvad er tilblivelsesprocessen for disse standarder? Dette gennemgås i artiklen ”Hvordan får IIA kvalitetsstandarder”, hvori der gives en beskrivelse af International Professional Practices Framework (IPPF) Oversight Council.

INFO har tidligere bragt en artikel om indholdet af ISAE 3402 (aktiviteter, der er outsourcet) og i dette nummer følges det op med en artikel, der har fokus på at beskrive konsekvenserne for intern revision ved implementering af ISAE 3402.

Skaber intern revision værdi? – og hvordan ser det ud i fremtiden? Uden at gå dybere ind i en gennemgang af agent/principal-teorien synes det klart, at virksomhedernes øgede kompleksitet og øgede udviklingshastighed i endnu højere grad giver efterspørgsel på revisionsydelser, der bl.a. giver værdi ved på et objektivt og uafhængigt grundlag at sikre troværdigheden af omfattende beslutningsgrundlag. I dette nummer af INFO gives inspiration til fokus på værdiskabelse. God læselyst!

## Nyt fra bestyrelsen



*Af koncernrevisionschef  
Poul-Erik Winther, Alm. Brand*

Bestyrelsen har afholdt møde i august 2011, hvor der primært blev fokuseret på strategier for foreningen, dels status på tidligere strategiaktiviteter og dels strategier for de kommende år.

Drøftelsen af fremtidige strategier tog udgangspunkt i, hvilken indflydelse omverdenen forventes at få for intern revision i de kommende år, og gav anledning til, at følgende emner vil være på bestyrelsens aktivitetsplan:

- Intern revisions rolle og udfordringer med revisionsudvalg.
- Værktøjer til måling og vurdering af intern revision
- Outsourcing af intern revision – hvor er vi på vej hen?
- Partnerskaber med ekstern revision og/eller andre konsulenter
- Samarbejde med ekstern revision

Det blev besluttet at nedsætte et udvalg, der specifikt fokuserer på førstnævnte punkt ”Intern revisions rolle og udfordringer med revisionsudvalg”.

Der vil fortsat være stor fokus på, at foreningens uddannelsesaktiviteter understøtter medlemmernes uddannelsesbehov, dels ved afholdelse af kurser i eget regi, dels ved at hjemtage kurser fra udlandet.

Revisorskolen har haft stor søgning de første år, men forespørgsler til medlemmerne viste, at der for 2011 ikke var tilstrækkeligt behov til, at undervisningen kunne gennemføres. Der vil ultimo året blive sendt forespørgsler til medlemmerne om deres forventede behov for revisorskole i 2012.

### INFO-redaktionen

Siden forrige nummer af INFO er Michael Håkan fra Nordea udtrådt af INFO-redaktionen. Der er endvidere kommet to nye i redaktionen, Lars Maagaard fra Nordea og Per Ventzel, Danske Bank.

### Bestået eksamen

Følgende har bestået CIA-eksamen:

Chokri Amara

Stepanka Hansen

Anne Marie Schramm

Foreningen ønsker dem tillykke!



## Uddannelsesaktiviteter

Sommeren er gået, og der er nu nogle måneder til at afslutte dette års planlagte revisioner og planlægge næste års revision. Disse måneder kan passende også anvendes på uddannelse med henblik på vedligeholdelse og udvikling af kompetencer.

Til at understøtte dette afholder foreningen i efteråret en række gå-hjem-møder om aktuelle emner og branchespecifikke kurser. Datoer og emner for gå-hjem-møderne er endnu ikke fastlagt, følg derfor med på foreningens hjemmeside [www.iaa.dk](http://www.iaa.dk) og bliv opdateret med senest nyt herom. Datoerne for de branchespecifikke kurser er fastlagt, se yderligere beskrivelse heraf nedenfor.

Efteråret byder også på ECIIA's årlige konference, som i år afvikles i Madrid. Se yderligere beskrivelse heraf nedenfor.

Uddannelsesaktiviteterne planlægges løbende og den mest opdateret information herom findes på foreningens hjemmeside [www.iaa.dk](http://www.iaa.dk) under rubrikken "Uddannelse". Tilmelding til arrangementerne foretages tillige på hjemmesiden.



### Branchespecifikke kurser

Vanen tro arrangeres der branchekurser og temadag for den finansielle sektor i løbet af efteråret. Kurserne og temadagen finder sted følgende dage:

- 28. september 2011** Kursus for Forsikringsrevisorer
- 4. oktober 2011** Temadag for den finansielle sektor
- 5. oktober 2011** Kursus for Realkreditinstitutrevisorer
- 25. oktober 2011** Kursus for Pengeinstitutrevisorer

Emnet for temadagen er §71 bekendtgørelsen om ledelse og styring af pengeinstitutter. Der har allerede nu været stor opbakning til temadagen, og antallet af ledige pladser er derfor begrænset. Du kan se på foreningens hjemmeside, om der stadig er ledige pladser.

Programmet for de øvrige kurser er endnu ikke helt fastlagt, og de mest opdaterede informationer om kurserne kan findes på foreningens hjemmeside. Reserver allerede nu dagene og følg med på foreningens hjemmeside.



### ECIIA – Konference 2011

**19.-21. oktober 2011**

Internal Auditing Conference afholdes i år i Madrid. Emnet for konferencen er "Moving Forward". Under dette emne gemmer sig en række forskellige foredrag – lige fra foredrag vedrørende ledelse af en revisionsafdeling til hvilke risici, der er forbundet med cloud computing. Der vil være foredragsholdere fra Holland, England, Spain, Tyskland og Italien.

Tilmelding til konferencen sker på [www.internalaudit2011.eu](http://www.internalaudit2011.eu).



## PwC's State of the Internal Audit Profession Survey 2011



Af Director Johan Bogentoft, PwC  
Internal Audit Services

### **Lys, kamera, action... interne revisionsafdelingers drejebog skrives til en ny verden**

Opgaven at forudse den økonomiske udviklingen med dagens usikkerheder giver jeg gerne til nogen anden, men vi kan konstatere, at de kraftige økonomiske udsving ser ud at bestå inden for overskuelig fremtid. Men for at få en fornemmelse af trends og bevægelser inden for intern revision som profession, har PwC foretaget sin syvende årlige on-line spørgeundersøgelse af 2.500 interne revisionschefer fra 46 lande, inklusive 10 respondenter fra Danmark.

Den økonomiske udvikling har stor indvirkning på selskaber og organisationers risikobillede, hvilket teoretisk øger behovet for intern revisions ydelser og muligheder for interne revisionschefer til at styrke deres position. Men de skal fortsat gøre sig fortjent til at sidde med ved ledelsesbordet, ved at vise at de er i stand til fortsat at tilføre værdi samt at være sparringspartnere i forbindelse med alle facetter af udvikling inden for organisationen, især i økonomisk turbulente tider.

#### **Hvordan vil den interne revisionsafdeling sikre sin understøttende rolle?**

Når man går i dybden med resultatet af årets spørgeundersøgelse, synes der at være tre områder, på hvilke den interne revisionsafdeling bør fokusere, nemlig (I) relevans og værdi, (II) tilpasning til forretningen og (III) opbygning af relationer og servicekultur. At udvikle de mere bløde (revisionsmæssige) kompetencer synes at være en absolut nødvendighed.

De tre områder diskuteres kort nedenfor.

#### **Relevans og værdi**

Organisationer har på grund af den langsomme og ujævne, men trods alt nogenlunde konstante økonomiske fremgang, adopteret en mere optimistisk tankegang vedrørende fremtiden. Og emner som organisk vækst, fusioner og overtagelser samt ny produktudvikling er derfor tilbage på den strategiske agenda. Denne fornyede fokus skaber en overflod af muligheder, men også (væsentlige) risici. Og særlig i forbindelse med vurderingen af disse nye risici kan den interne revisionsafdeling spille en vigtig rolle. En årlig risikovurdering og en treårig roterende revisionsplan er for længst taget af bordet som standard praksis. Revisionsplaner er nødt til at være fleksible, brugbare samt ensrettet med den (foranderlige) organisationsstrategi, hvis den interne revisionsafdeling skal tilføre forretningen maksimal værdi. Førende interne revisionsafdelinger har vist, at deres planer er baseret på efterspørgsel frem for at være et udbud af ressourcer, der nærmest pålægges forretningen. Interne revisionschefer i disse afdelinger har i den grad gjort sig fortjent til at sidde med ved bordet, og – vigtigere endnu – de betragtes som værende relevante og en essentiel del af det øverste ledelseslag.

Den interne revisionsafdeling skal virkelig gøre sig umage, hvis den ønsker at opnå – og ikke mindst beholde – en plads ved bordet. Årets spørgeundersøgelse demonstrerer, at der findes et stort behov for at øge kompetencer indenfor et flertal af kompetenceområder. De internationale svar i årets spørgeundersøgelse viser, at "Knowledge of risk management approaches", "Critical thinking and analysis" og "Understanding of organization's strategy and business model" er 3 af de 4 kompetencer, som skal øges mest i de næste 3 år. De danske respondenter giver et lignende billede med "Understanding of organization's strategy and business model" og "Critical thinking and analysis" og "Experience in the business outside of internal audit" som 3 af de 4 højst prioriteret kompetence-områder, sammen med "Specific technology experience (i.e. Security, ERP)".

Førende interne revisionschefer udfører endvidere følgende med henblik på at tilsikre, at deres interne revisionsafdeling fortsat leverer den højeste kvalitet og skaber merværdi:

- rekruttering af førende revisorer fra branchen,
- insourcing af eksterne kompetencer, hvor nødvendigt
- løbende forbedring af rapporter til ledelsen samt revisionskomiteen med det formål at tilsikre bedre kontekst
- indsigt og deltagelse i diskussioner angående initiativer, der vedrører stor vækst, omkostninger samt compliance risiko.

Alt dette for at gøre sig fortjent til, samt bibeholde, en plads ved bordet – og det ikke alene på basis af CAE's<sup>1</sup> formelle stilling, men i højere grad på grund af værditilvæksten.

### Tilpasning til forretningen

I dagens forretningsklima – som konstant ændrer sig og i øvrigt er yderst komplekst – tilpasser succesrige organisationer hele tiden deres strategier, strukturer og kompetencer. På samme måde må ledere af interne revisionsafdelinger ligeledes tilpasse sig et dynamisk eksternt klima samt ensrette internt med organisationens ledelse, dens strategier, prioriteter og relaterede risici. Innovative måder at udføre risikovurderinger på er nødvendige – det samme gælder brugen af teknologi samt revisionsmetoder – hvis omkostningseffektiviteten skal forbedres. Og, som det vil blive diskuteret i detaljer i næste afsnit, bløde kompetencer forventes at blive afgørende for den interne revisionsafdelings succes. Richard Chambers, President og CEO i The Institute of Internal Auditors (The IIA), mener, at det er meget vigtigt, at interne revisionsafdelinger viser, at de fuldt og helt forstår forretningen. Han anbefaler, at interne revisionschefer tager følgende skridt:

- Udfærdige opgørelse over interessenters forventninger og opnå forståelse af deres syn på, hvordan risici bør adresseres af den interne revisionsafdeling. Inkludere opgørelse af, hvor revisionsafdelingen tilfører forretningen værdi, samt på hvilke områder afdelingens indsats bør øges.
- Vær transparent i forhold til ledelsen. Fortæl f.eks. om den interne revisionsafdelings fremskridt i forbindelse med implementering af førende intern revisionspraksis samt om hvad den interne revisionschefs syn på risikovurdering er.
- Udvikle og udvide forholdet til revisionskomiteen og/eller bestyrelsen, herunder giv dem en forståelse af den palette af ydelser, den interne revisionsafdeling kan tilbyde.

### Opbygning af relationer og en servicekultur

Det første skridt mod at blive en førende afdeling er dog at opbygge relationer i hele organisationen. Interne revisionschefer vil skulle udarbejde en opgørelse over alle organisationens interessenter og disses forventninger, og en dybdegående viden om organisationen, branchen og markedet (forretningsbehov) er afgørende.

Dele af professionen ser en potentiel konflikt mellem aktiv relationsopbygning og revisors uafhængighed, men man bør ikke glemme, at meningsfulde og bæredygtige relationer bygger på tillid. For interne revisorer betyder det specifikt opbygning af tillid gennem åbne og transparente samtaler. Interne revisionschefer kan gøre et særligt indtryk ved at formulere samt dele et synspunkt, der ikke alene baserer sig på fakta, men også på påvist viden om, samt indsigt i, organisationen og dens strategier.

Den interne revisionsafdeling vil være bedre udstyret til at opnå, samt vedligeholde relevans, hvis der opbygges en stærk relation til organisationens øverste ledelse. Dette betyder specifikt, at den interne revisionschef – i tillæg til at kommunikere revisionsplanen ud – ligeledes vil skulle være åben omkring best practice samt trends. I årets undersøgelse lægges også vægt på opbygningen af en servicekultur. Men interessant nok modtog spørgsmålet om øget fokus på udviklingen af kunderelationer og en servicekultur en meget lav score i undersøgelsen med 6-8% i de internationale og danske svar.

### Hvad skal med på interne revisionsafdelingers agenda i 2012?

Tager man alle ovennævnte områder i betragtning, står det klart, at den interne revisionsafdeling bør holde et skarpt øje med organisationens strategiske agenda. De emner, der blev anset som mest essentielle i den globale CEO-undersøgelse 2011, var strategisk vækst, brugen af nye teknologier, samt konsekvenserne af øget regulering. Af denne årsag bør følgende emner indeholdes i førende interne revisionsafdelingers 2012-agendaer:

**Sociale medier:** stigningen i antallet af sociale medier giver organisationer hidtil ukendte muligheder for at kommunikere med ansatte og kunder. Dette involverer dog væsentlige risici, forbundet med ry, brand-genkendelse, tab af data samt distribuering af såkaldt malware. Den interne revisionsafdeling kan kortlægge disse risici samt assistere med imødegåelse heraf, således at organisationen har sikker adgang til nye indtægtsveje.

**Cloud computing:** flere og flere førende organisationer har fået øjnene op for de muligheder, der ligger i cloud computing, herunder øget fleksibilitet og hastighed samt omkostningsreduktion. Men at dele it-infrastrukturer udsætter også organisationer for nye risici i relation til f.eks. netværksadgang, vedligeholdelse samt support. Den interne revisions-

1 Chief Audit Executive

afdeling kan tilbyde indsigt i, hvordan cloud computing kan støtte op om organisationens strategier, samt i hvordan identificerede risici kan afhjælpes i tilfredsstillende grad.

**Implementering af ERP:** mange store implementeringsprojekter har de seneste par år været udskudt på grund af den verdensomspændende økonomiske afmatning. Men tilliden er nu genvundet, og it-relaterede implementeringsplaner er igen en realitet. Den interne revisionsafdeling bør i den forbindelse arbejde på at blive set som en afdeling af nøglerådgivere med ekspertviden inden for et bredt felt af tekniske, procesmæssige samt projektrelaterede risici.

**Vækststrategier:** organisationer anskuer det forretningsmæssige klima med nye, tillidsfulde øjne – i håbet om at opnå nye vækstmuligheder. Vækst kan opnås via mere traditionelle metoder som organisk vækst, fusioner og overtagelser samt joint venture-/strategiske alliancer – men der er ligeledes tiltagende interesse for vækstmuligheder på de nye vækstmarkeder samt vækst gennem udvikling af nye produkter.

#### Vitale skridt, hvis relevans skal bibeholdes

Undersøgelsen gjorde det meget klart, at interne revisionsafdelinger fortsat kan udvikle deres rolle i forhold til den ovenfor nævnte strategiske udvikling. Alene 10-12 % af de danske og internationale respondenter indikerede, at de var væsentligt involveret i organisationens vækststrategier. Og endnu mere påfaldende er det, at op til 70 % indikerede ingen involvering overhovedet i relation til cloud computing og sociale medier. Omgående handling er påkrævet, hvis den interne revisionsafdeling nøje skal kunne følge samt være forudseende i relation til organisationens strategiske udvikling. CAE'en vil være nødt til at bibringe organisationen et unikt synspunkt, hvad angår nye risici, samt kunne rådgive om imødegåelse af disse. Nære forhold gennem hele organisationen vil ligeledes udgøre en vital brik i spillet om relevans.



## Effektivisering af intern revisions arbejde



*Af Deputy Chief Audit Executive,  
Birgitte Rousing Svønningsen,  
Saxo Bank*

Finanskrisen har betydet, at flere virksomheder – det være sig finansielle som ikke-finansielle – har været ude i massefyringer, og mange af de virksomheder, som ikke har oplevet fyringsrunder, har indført ansættelsesstop. Dette har også haft indvirkning på interne revisionsafdelinger, hvor flere afdelinger er blevet bedt om at reducere antallet af medarbejdere eller ikke har oplevet de forventede udvidelser af medarbejderstaben. Set i lyset af denne udvikling er det centralt at se på, hvordan man kan udnytte de ressourcer, man har, bedst muligt og mest effektivt.

Nærværende artikel er et forsøg på at belyse dette spørgsmål. Artiklen bygger på interviews med revisionscheferne i Alm. Brand, Codan, Danske Bank, Nordea og Nykredit samt på min egne erfaringer som intern revisor i henholdsvis Danske Bank og Saxo Bank. Selv om erfaringerne er indsamlet blandt interne revisorer i den finansielle sektor forventer jeg, at de kan anvendes analogt for interne revisionsafdelinger i industrien og den offentlige sektor. De 5 interviewede revisionschefer har været meget inspirerende, og jeg vil benytte lejligheden her til at takke for deres bidrag. I det følgende er der gengivet citater fra interviewene. Det er vigtigt at nævne, at disse citater er taget ud af deres sammenhæng, hvorfor præsentationen af dem og konklusionerne i denne artikel udelukkende er for min egen regning.

De fleste opfatter det danske ord ”effektivitet” som et udtryk for, at opgaverne udføres hurtigt. Ordet effektivitet skal i denne artikel opfattes bredere, således at det omfatter begge de engelske ord ”effectiveness” og ”efficiency”. Det er således ikke udelukkende et spørgsmål om, at opgaverne udføres hurtigt, men også et spørgsmål om, hvorvidt opgaverne udføres således, at formålet opnås.

Selv om det er lovbestemt, at finansielle virksomheder over en given størrelse skal have en intern revision, så er der ingen lovkrav om, hvad præcis den interne revision skal udføre.



De interne revisionsafdelinger i Danmark har vidt forskellige formål og strategier, hvilket også gør sig gældende i de seks revisionsafdelinger, som har dannet erfaringsbase for denne artikel. I Nykredit er 98% af arbejdet finansiel revision, hvor Codan, Nordea og Saxo Bank ligger i den anden ende og udelukkende udfører operationel revision. Alt andet lige må midlerne til opnåelse af en effektiv intern revision være afhængig af formålet og dermed også variere afhængig af, om den interne revision udfører finansiel eller operationel revision. Jeg har valgt i denne artikel at se bort fra dette, idet perspektiver om finansiel og operationel revision, og hvad intern revisions opgave er, kan i sig selv fylde en eller flere artikler.

Baseret på de foretagne interviews kan det konkluderes, at de væsentligste faktorer for effektivisering af intern revisions arbejde er:

- People
- Processes
- Tools
- Environment.

Disse faktorer vil i denne artikel blive omtalt som PPTE-faktorerne.

### Personale

Der er generel enighed om, at det allervigtigste er at have de rette personer ansat. Hvis personerne ikke passer til de opgaver, som den interne revision skal udføre, vil det føre til en ikke effektiv proces. Enstemmigt lyder det, at kravene til interne revisorer er steget i løbet af de sidste 5-10 år, idet virksomhederne er blevet mere professionelle og mere komplekse.

Det betyder, at de medarbejdere, som de interne revisionsafdelinger har brug for, er dygtige folk med en høj uddannelse og en god erfaringsbase. Det er medarbejdere, der kan tænke selvstændigt, som har en holistisk tilgang og gode analytiske evner, idet de interne revisionsafdelinger i dag har meget få gentagne opgaver. Det er medarbejdere, der har gåpåmod og kan drive processen selv, således at revisionsopgaverne bliver udført og afsluttet inden for rimelig tid.

De interne revisorer skal kunne matche ”kunderne”, og ”kunderne” gider ikke juniorer, som en af de interviewede revisionschefer udtrykte det. I dag er det meget få interne revisionsafdelinger, som ansætter juniorer (fx nyuddannede

cand.merc.aud.), idet der er meget få rutineopgaver tilbage i de interne revisionsafdelinger. En af de interviewede revisionschefer nævnte, at i ”gamle dage” var der masser af arbejde til uerfarne folk. Som grøn revisor blev man bedt om at gennemgå en stor stikprøve. Den første stikprøve blev gennemgået sammen med en mere erfaren revisor, og herefter var det op til den nye mand på jobbet at gennemgå resten af stikprøven selv. Revisionstilgangen har ændret sig og stikprøvegennemgang er ikke længere så udbredt i intern revision. Ydermere er stikprøvestørrelserne blevet mindre og er af en anden karakter, som kræver mere detailkendskab, hvorfor der ikke er nok opgaver til juniorer. Det er derfor udelukkende de helt store interne revisionsafdelinger, som har denne mulighed, og her får de uerfarne revisorer typisk ikke lov til at agere på egen hånd. Det er en overvåget proces og et langt introduktionsforløb.

For nogle år siden hørte man, at mange rekrutterede personer uden revisionsmæssig baggrund og oplærte dem i revisionsfaget. Nu er tendensen, at der lægges mere vægt på en revisionsmæssig baggrund, idet flere har erfaret, at det er lettere at lære folk noget om den finansielle sektor, end det er at omvende personer fra den finansielle verden til at tænke revisionsmæssigt. Undtagelsen her er, at flere større revisionsafdelinger har ansat matematikere, idet specielt solvensmodellerne bliver mere og mere komplekse, og det bliver dermed mere og mere vanskeligt for en traditionel revisor at udføre de lovpligtige revisionsopgaver i relation til solvensberegninger. Mindre revisionsafdelinger har i stedet valgt, at det er ekstern revision, som udfører disse lovpligtige opgaver.

Det er ikke kun faglige og erfaringsmæssige kundskaber, som er vigtige for nutidens interne revisorer og dermed for en effektiv intern revision. Det er essentielt, at medarbejderne er gode til at arbejde sammen og frem for alt, at deres kommunikationsevner og evner til håndtering af ”stakeholders” er på et højt niveau.

En af udfordringerne er at rekruttere dygtige og ambitiøse folk, men også at holde medarbejderomsætningen på et forholdsvist lavt niveau, idet stor medarbejderomsætning ikke gavner effektiviteten. Ambitiøse folk kan have en naturlig tendens til at prioritere deres egne målsætninger højere end afdelingens målsætning, hvilket også kan have en negativ indvirkning på effektiviteten. For at modvirke denne negative påvirkning på effektiviteten, er det vigtigt, at der er klare og synlige karriere- og udviklingsplaner for den enkelte med-

arbejder, og at disse hænger sammen med afdelingens målsætning, således at fokus bevares på afdelingens målsætning og revisionsopgaverne og ikke på den enkelte revisors egne personlige mål.

En anden udfordring er at rekruttere folk med både gode analytiske evner og gode kommunikationsevner. Dette skyldes, at personer oftest har deres stærke side enten på det matematiske område (analytiske evner) eller på det sproglige område (kommunikationsevner). Der er færre personer, som er stærke på begge områder. Rådet er her at gå en smule på kompromis med de analytiske evner, lægge vægt på kommunikationsevnerne og kombinere det med en systematisk og transparent rapporteringsproces, som beskrevet nærmere nedenfor under afsnittet om ”Processer”.

Afgørende for effektiviteten er også, at den enkelte interne revisor er i stand til at have flere bolde i luften på en gang, idet der løbende i revisionsprocessen kan opstå huller, som vil lede til ineffektivitet, hvis de ikke udfyldes med andre opgaver.

Rekrutteringsbasen vil ofte være andre interne revisionsafdelinger eller eksterne revisionsfirmaer. Der er fordele og ulemper med begge. Personer fra eksterne revisionsfirmaer vil ofte være bedre til at prioritere og fokusere på kernen og væsentlighed, idet de har været vant til at alt skal faktureres, hvorimod interne revisorer kan have en tendens til at fokusere mere på detaljer, hvilket ikke nødvendigvis er effektivt. Omvendt er eksterne revisorer opdraget med, at udgangspunktet for revisionen er regnskabet, hvilket kan være en ulempe i intern revisionsammenhæng, hvis den interne revisionsafdeling har fokus på operationel revision. I sådanne tilfælde er det vigtigt at rekruttere personer, som er i stand til at tænke ”out of the box” og er forandringsvillige.

Konklusionen vedrørende personale er, at en effektiv intern revision stiller høje krav til de interne revisorers kompetencer i bred forstand. Interne revisionsafdelinger er ikke for udbrændte cand.merc.aud.’ere, som tager en ferie i deres karriereløb, eller for udbrændte bankfolk, der har brug for en retræte post. De interne revisorer skal være velkvalificerede personer med høje uddannelser, solid erhvervs erfaring, tænke selvstændigt, have gode analytiske evner og gode kommunikations- og samarbejdsevner. De skal have gåpåmod, være forandringsvillige og i stand til at have flere bolde i luften på en gang.

## Processer

Der er bred enighed om, at strømlinede revisionsprocesser, som sikrer en ensartet revision, også er medvirkende til at sikre en effektiv intern revision – både når det gælder om at udføre revisionen hurtigt men også i relation til at opfylde formålet med den interne revision. ”Måden til at gøre revisionsprocessen effektiv er at gøre den simpel”, udtalte en af revisionscheferne. Revisionsprocessen opdeles typisk i planlægning, udførelse, kvalitetssikring, rapportering og opfølgning. Inden for hver delproces er der tiltag, som kan tages for at sikre en effektiv intern revision, men der er også faldgruber, som kan forringe den interne revisions effektivitet.

## Planlægning

En af de interviewede revisionschefer nævnte at det ”at være på forkant” som alfa og omega i forhold til effektivitet. Interne revisorer skal hele tiden kigge 1-2-3 måneder ud i fremtiden og vide, hvad der ligger foran dem. De skal sørge for at få aftaler på plads med den reviderede part. De skal betragte revisionsprocessen som et skakspil, hvor de hele tiden skal tænke 3-4 træk fremad.

En anden af de interviewede revisionschefer fremhævede også planlægningsfasen som essentiel for effektiviteten. Hvis den enkelte interne revisor ikke kan argumentere for, hvorfor noget skal revideres, bliver det taget ud af revisionsplanen.

Planlægningsfasen har to faser – den årlige planlægning og planlægningen af de enkelte opgaver.

Den årlige planlægning er i den finansielle sektor til dels bestemt af revisionsbekendtgørelsens krav om, at der skal fremlægges en revisionsplan for bestyrelsen. Faldgruben i denne forbindelse er, at man anvender for meget tid på en revisionsplan, som i sidste ende ikke kommer til at holde på grund af et ændret risikobillede. Det er derfor væsentligt at tænke smart, når man udarbejder den lovpligtige revisionsplan. For at sikre, at det er de mest risikofyldte områder, som den interne revision fokuserer på, bør der være en vis fleksibilitet i revisionsplanen, og det bør løbende overvejes, om der er behov for justeringer af planen. Enkelte revisionsafdelinger revurderer revisionsplanen kvartalsvist.

En revisionsafdeling afholder regelmæssige møder i revisionsledelsen, hvor det drøftes, om de igangværende revisioner skal lukkes ned, fortsættes som planlagt eller udvides afhængig af de observationer, som allerede er gjort. På den måde fokuseres der hele tiden på at udnytte ressourcerne mest

effektivt. En anden revisionsafdeling holder regelmæssige ”performance management” møder, hvilket er møder med hele temaet, hvor status på de igangværende revisionsopgaver drøftes. Disse performance management møder er etableret som resultat af et LEAN-projekt, som den pågældende revisionsafdeling har været igennem.

Planlægningen af de enkelte revisionsopgaver er også væsentlig for effektiviteten. Også her bliver det nævnt, at det er vigtigt at være på forkant. Det er vigtigt at afholde opstartsmøder og gennemgå revisionens formål og omfang med den reviderede part, således at hele processen er transparent, hvilket er medvirkende til at minimere tilbageløb. Ved planlægningen af den enkelte opgave er det endvidere væsentligt at fastlægge omfanget af revisionen korrekt, idet et område nødvendigvis ikke skal revideres fra A til Z eller på nøjagtig samme måde som sidste år. Der bør fokuseres på, hvor risikoen er i den reviderede proces. De enkelte revisionsafdelinger anvender forskellige værktøjer til sikring heraf, fx brainstormingsmøder med en bredere kreds internt i revisionsafdelingen 4-6 uger før påbegyndelse af revisionen, samt revisionsinstrukser fundet på Internettet, blandt andet fra Institute of Internal Auditors.

I relation til planlægningen er det centralt at vurdere, hvordan spidsbelastningsperioder håndteres. Der har været en tendens til, at de enkelte interne revisorer bliver mere og mere specialiserede med henblik på at matche virksomhedernes øgede kompleksitet og øgede krav til revisorerne. Som konsekvens heraf vil der ofte være perioder, hvor enkelte interne revisorer har meget travlt, mens andre i samme periode oplever tomgang. Dette er ineffektivt og derfor bør sådanne spidsbelastningsperioder analyseres nærmere, og det bør vurderes, hvorledes man med rotation og oplæring kan udligne sådanne uensartede belastninger.

### Udførelse

Kodeordet i forbindelse med udførelsen af revisionen synes at være ”ingen overraskelser for kunden”. Overraskelser for kunden giver tilbageløb og bevirker, at processen bliver mindre effektiv. Det er derfor væsentligt hele tiden at holde den reviderede part informeret og drøfte eventuelle observationer løbende.

En af de interviewede revisionschefer har været igennem et LEAN-projekt og et af resultaterne fra projektet var, at der blev udarbejdet en arbejdsbeskrivelse for, hvordan effektive møder afholdes. Dette gælder både interne møder og møder

med de reviderede parter. Da en ikke-uvæsentlig del af de interne revisorerers tid går med afholdelse af møder, er effektiv mødeafholdelse et af de midler, som kan anvendes til effektivisering. Her anbefales det blandt andet altid at udarbejde en dagsorden til møderne og sikre, at der bliver samlet op på konklusionerne fra mødet, før deltagerne går hver til sit.

Udførelsen af revisionen kan også effektiviseres ved anvendelse af diverse analyseværktøjer, se nærmere herom nedenfor under afsnittet ”Værktøjer”.

### Kvalitetssikring

Kvalitetssikring, som er en integreret del af revisionsprocessen, vil ofte blive betragtet som ineffektiv, idet flere personer gennemgår de samme ting. Kvalitetssikringen er tung og tidskrævende. Alligevel ønsker ingen af de adspurgte revisionschefer at slække på kvalitetssikringskravene. Kvalitetssikringen er garant for kvaliteten af revisionsafdelingens produkter (den udførte revision og den udarbejdede rapportering), hvorfor review-elementet er hamrende vigtigt. Ét er at sende noget ud, som er forkert, men langt værre er det at overse væsentlige ting, som en af de interviewede revisionschefer udtrykte det. Ingen af de interviewede revisionschefer ønsker at gå på kompromis med kvaliteten bare for at skabe højere effektivitet.

For den udenforstående kan det måske synes lidt mærkeligt, men her skal man huske på, at interne revisionsafdelinger i den finansielle sektor rapporterer til bestyrelsen og dermed højeste ledelsesniveau i virksomheden. På det niveau er det centralt, at produkterne er af høj kvalitet. Jeg bifalder derfor den faglige stolthed, som jeg har oplevet hos de interviewede revisionschefer. Den høje kvalitet er efter min opfattelse essentiel for den interne revisionsbranches overlevelsesmuligheder. Hvis højere effektivitet vælges frem for høj kvalitet, kan det på sigt føre til udvanding af værdien af interne revision.

Når det er sagt, så er udfordringen i forbindelse med kvalitetssikring at sikre, at den udføres på det mest hensigtsmæssige tidspunkt i processen. Min erfaring er, at kvalitetssikringen ofte udføres, når revisionsarbejdet er afsluttet, og i visse tilfælde, når revisionsrapporten er udsendt. Dette vil typisk ikke være effektivt. Kvalitetssikringen bør derfor udføres løbende, således at kvalitetssikringen også er med til at sikre, at det er det rigtige, der revideres – så der ikke over- eller underrevideres.

## Rapportering

Rapporteringsfasen er nok den fase, hvor de fleste revisionschefer nævnte, at der var mulighed for forbedring af effektiviteten. Det er vigtigt, at de interne revisorer er gode til at formulere sig på skrift. Det nytter ikke, at den interne revision laver et super godt revisionsarbejde, hvis den ikke formår at kommunikere det klart i revisionsrapporterne. Flere revisionschefer nævnte, at de har medarbejdere, som har store udfordringer med at skrive klare og præcise revisionsrapporter. Forklaringen findes nok i, at de perfekte mennesker ikke findes, og at det som omtalt ovenfor er svært at finde personer, som har både gode analytiske evner og gode kommunikationsevner, da disse evner ofte er modstridende.

Det er mit indtryk, at alle de revisionsafdelinger, som har dannet erfaringsgrundlag for denne artikel, på en eller anden måde har forsøgt at tage rapporteringsudfordring op. En af de større revisionsafdelinger har en specialfunktion bestående af to personer, som gennemgår alle rapporter for at sikre, at rapporter er let forståelige, præcise og ensartede. I flere af afdelingerne er det revisionschefen, som i sidste ende er garant for kvaliteten, og som laver de sidste rettelser af rapporter. Flere af revisionsafdelingerne melder om, at processen er langstrakt, og at rapporter tilrettes i flere gennemløb internt i revisionsafdelingen, før de sendes ud til de reviderede parter.

Min erfaring er, at det her er vigtigt at være forebyggende og skabe en klar og transparent rapporteringsmetode. Netop fordi der i forbindelse med rekrutteringen af interne revisorer lægges meget vægt på, at disse har gode analytiske evner samt tænker logisk og struktureret, er det vigtigt, at den enkelte revisionsafdeling beskriver sin rapporteringsmetode på en systematisk måde. Dette vil være en stor hjælp for mange revisorer, som måske ikke har det at formulere sig på skrift som deres stærkeste side. I min egen afdeling har vi med stor succes, beskrevet og struktureret vores rapporteringsmetode.

Beskrivelse af rapporteringsmetoden kan ikke erstattes af revisionsrapporterne underlægges gennemgang af en anden revisor. Jeg kan se fordele i, at denne opgave ligger hos få personer med henblik på at sikre ensartethed. For mig er det dog ikke altafgørende, hvem der udfører kvalitetsgennemgangen, det altafgørende er, hvordan den udføres. I dag er det blevet meget let at lave sine rettelser med "track changes", hvorfor den funktion typisk anvendes i forbindelse med rettelserpro-

cessen. Udfordringen her er samtidigt at få kommunikeret baggrunden for rettelserne – hvad der var godt og dårligt og hvorfor, således at den interne revisor har mulighed for at lære af fejlene og ikke gentager de samme fejl, hvilket vil forringe effektiviteten.

## Opfølgning

Opfølgning på revisionsbemærkninger er tilrettelagt forskelligt i de enkelte revisionsafdelinger. Et gennemgående træk er, at det er forretningsområderne, som er ansvarlig for at sørge for, at revisionsanbefalingerne bliver gennemført. Flere revisionsafdelinger har stillet et værktøj til rådighed til forretningsområderne – enten som en integreret del af et revisionsværktøj eller som et eget udviklet system. Værktøjerne giver de reviderede parter mulighed for at få overblik over anbefalingerne og mulighed for at registrere status på anbefalingerne. Den øverste ledelse har også adgang til værktøjerne og dermed adgang til oplysninger og statistikker over revisionsanbefalinger, hvilket betyder, at den øverste ledelse fokuserer herpå. For den interne revisions effektivitet betyder det, at den interne revisionsafdeling ikke er i den situation, at den skal følge op på anbefalinger gentagne gange, uden at der sker noget. Det kan derfor konkluderes, at en effektiv og strømlinet opfølgingsproces forudsætter, at den øverste ledelse har fokus herpå, og at oplysninger om revisionsanbefalinger er let tilgængelige for ledelsen.

## Målinger

I relation til revisionsprocessen, nævnte nogle af de interviewede revisionschefer også tidsregistrering og uddebitering som et middel til effektivisering. I en enkelt revisionsafdeling blev alt uddebiteret, mens en anden afdeling kun uddebiterede til visse enheder. Effekten ved uddebitering er, at der sidder en leder i den anden ende, som skal godkende regningen, og hvis pågældende ikke mener, at vedkommende har fået en værdi svarende til den tid, som er anvendt, må det forventes, at lederen konfronterer den interne revisionsafdeling hermed, og det revurderes, om tiden har været anvendt effektivt.

I en af revisionsafdelingerne var tidsregistrering en forholdsvis ny disciplin, og revisionschefen havde store forventninger til, at tidsregistreringen kunne være medvirkende til at identificere effektiviseringsmuligheder. Tidsregistrering og uddebitering er dog ikke bedre end datakvaliteten. Ukritisk anvendelse af tidsregistrering til identifikation af effektiviseringsmuligheder kræver ekstrem (læs uopnåelig) datadisciplin, og det er derfor vigtigt, at dataene fra tidsre-

gistreringen anvendes kritisk, og at årsagerne til eventuelle ineffektiv tidsanvendelse forstås, før eventuelle ændringer iværksættes.

En af revisionsafdelingerne har arbejdet en del med Key Performance Indicators (KPI-er). Det har ikke været let at fastlægge KPI-er, som kunne give et retvisende billede. De valgte KPI-er omfatter blandt andet om tidsplanen for revisionsopgaven overholdes, antallet af revisionsopgaver der udføres pr. medarbejder pr. år (revisionsopgaverne vægtes afhængig af omfangets størrelse), antallet af henvendelser fra organisationen samt om der er udviklingsplaner for alle medarbejderne. I lighed med tidsregistrering skal også KPI-er anvendes med omhu og eftertanke.

### Værktøjer

Der er flere typer af værktøjer, som kan effektivisere revisionsarbejdet.

Flere revisionsafdelinger anvender deciderede revisionsværktøjer til styring af revisionsprocessen. Det være sig TeamMate, AutoAudit eller egenudviklede projektstyringsværktøjer. Fælles for dem er, at alle mener, at anvendelsen af et revisionsværktøj er medvirkende til at forbedre effektiviteten. Revisionsværktøjerne anvendes typisk af de større revisionsafdelinger, men revisionscheferne mener også, at mindre revisionsafdelinger kan få udbytte af implementering af revisionsværktøjer. En enkelt revisionschef har selv erfaringer med anvendelse af revisionsværktøj i en lille revisionsafdeling med kun to medarbejdere.

En af revisionsafdelingerne, som har gode erfaringer med anvendelse af sit nuværende revisionsværktøj, har alligevel valgt at erstatte det med et andet revisionsværktøj inden for det kommende år. Baggrunden er ønsket om at kunne håndtere risikoafdelingens og finansafdelingens risikovurdering i samme system som revisionens risikovurdering, således at der ikke udarbejdes flere risikovurderinger i virksomheden, og således at der skabes fælles forståelse for, hvilke risici der er de mest væsentlige. At skabe en koordineret risikovurdering og dermed øge effektiviteten var også et middel, som blev nævnt af en anden af de interviewede revisionschefer. I takt med at virksomhedernes risikovurderinger bliver mere pålidelige og dybdegående, blandt andet på grund af Basel-krav, er det naturligt at overveje brug af virksomhedens risikovurdering som led i revisors effektiviseringsovervejelser.

En anden type værktøjer er dataanalyseværktøjer. Sådanne anvendes af stort set alle revisionsafdelingerne og er medvirkende til at forbedre effektiviteten. Dataanalyseværktøjerne kræver dog også høje brugerkompetencer, hvilket hænger sammen med at rekruttere de rigtige folk og sikre lav medarbejderomsætning, hvilket er omtalt ovenfor i afsnittet "Personale". Dataanalyseværktøjerne anvendes til analyse af data og identifikation af unaturlige forhold, men også til decideret efterregning af modeller.

Den sidste form for værktøj, som anvendes af flere revisionsafdelinger, er opfølgingsværktøjer, hvilket er omtalt nærmere ovenfor i afsnittet "Processer".

Samlet set opfattes værktøjer således som et middel til effektivisering. Der synes at være få faldgruber i forbindelse med anvendelse af værktøjer, dog stiller brugen af dataanalyseværktøjer krav til tilgængeligheden af data og forståelsen heraf.

### Relationer

Ud over de øvrige PPTE-faktorer nævnte flere af de interviewede revisionschefer samspillet med virksomhedens ledelse, som en vigtig faktor i relation til den interne revisions effektivitet. Denne faktor er dog lidt anderledes, idet det er den interne revision, som udelukkende selv kontrollerer de øvrige faktorer, hvorimod samspillet med virksomhedens ledelse i høj grad afhænger af virksomhedens ledelse og dermed andre end revisor selv.

Samspillet med virksomhedens ledelse påvirker den interne revisions effektivitet i flere faser af revisionsprocessen. Som udgangspunkt er det hensigtsmæssigt, at der er en vis koordination mellem revisors risikovurdering og virksomhedens risikovurdering, hvilket også er omtalt ovenfor. Dette er væsentligt, idet et fælles risikobillede vil betyde, at ledelsen i højere grad forstår den interne revisions valg og vurderinger, hvorfor den interne revision skal anvende færre ressourcer på at forklare formålet med revisionen og risikoen ved de konstaterede svagheder.

Flere af de adspurgte revisionschefer anser det sommetider som en udfordring at få indhentet svar fra ledelsen på revisionsrapporterne, og enkelte vælger i sidste ende at færdiggøre og udsende revisionsrapporter uden ledelsens svar. For at undgå denne situation og for at minimere den tid, det tager at få ledelsessvar, anbefaler flere revisionschefer, at

tidsplanen for revisionen og ledelsessvarene aftales i god tid på forhånd.

Selv om den interne revisor ikke udelukkende er herre over samspillet med virksomhedens ledelse, så kan den interne revisionsafdeling gøre en del for at påvirke og forbedre samspillet. Det er her vigtigt at afmystificere intern revisions rolle og arbejde, og at informere om formålet med revisionen. En enkelt af de interviewede revisionschefer har udarbejdet en pjeces om den interne revision, som udleveres til nye ledere i virksomheden. Endvidere er det vigtigt at være på forkant og holde den reviderede part løbende orienteret, således at man undgår overraskelsesmomenter. Gentagne oplevelser af overraskelser og ikke-rettidig rapportering vil føre til, at den reviderede part får en vis form for skepsis over for den interne revisors arbejde, hvilket vil forringe samspillet og effektiviteten.

Et godt samspil med virksomhedens ledelse kan dog også give bagslag, som en af de interviewede revisionschefer udtrykker det. Et godt samspil kan betyde, at den interne revisor er mindre objektiv og ”blødere” i sine vurderinger - og dermed ikke bemærker og rapporterer alle væsentlige forhold. Det betyder også, at den interne revisor i højere grad anvender tid og ressourcer på at ”servicere” forretningsområderne i stedet for at fokusere på, hvad der er mest væsentligt i forhold til at opnå formålet med den interne revision. Dette er ineffektivt og vil føre til, at værdien af den interne revision formindskes. Denne faldgrube kan forebygges ved rotation internt i revisionsafdelingen.

### Konklusion

Svaret på hvordan man kan udnytte de ressourcer man har mest effektivt, er ikke entydigt. PPTE-faktorerne giver ikke én, men mange forskellige nøgler til, hvordan man sikrer og forbedrer effektiviteten.

På personalesiden er det vigtigt at rekruttere velkvalificerede personer, der har høje uddannelser, solid erhvervs erfaring, gode analytiske evner og gode kommunikations- og samarbejds evner samt er selvstændige, forandringsvillige og i stand til at have flere bolde i luften på en gang.

På processiden kan midler som bl.a. løbende vurderinger af planlægningen, udligning af kapacitetsbelastninger, løbende orientering af den reviderede part, mødeprocedurer, løbende kvalitetssikring og klar rapporteringsmetode anbefales.

På værktøjssiden kan revisionsværktøjer, dataanalyseværktøjer og opfølgingsværktøjer medvirke til at fremme effektiviteten.

På relationssiden er det vigtigt at være på forkant og holde den reviderede part løbende orienteret, således at man undgår overraskelsesmomenter.

De foretagne interview har bekræftet mig i min antagelse om, at landets interne revisorer har en høj grad af faglig stolthed og derfor har ydet en stor indsats og taget en række initiativer for at forbedre effektiviteten af den interne revision. En revisionschef udtrykte det således: ”Det gælder om hver eneste dag at gå efter at effektivisere. Hver dag skal du spørge dig selv, om du er sikker på, at det er det rigtige, du laver, og du skal en gang for alle lade være med at gøre det samme, som du gjorde i går.” En anden revisionschef udtrykte det således: ”Man skal hver dag spørge sig selv, kan vi gøre det bedre? Man skal huske på alt det, der fungerer super godt, så skal man forstå hvorfor og overføre det til der, hvor der er udviklingspotentialer.”

Vejen stopper ikke her, selv om de enkelte revisionsafdelinger allerede har gjort meget, har de flere initiativer i pipelinen. Ét er sikkert, hvilke initiativer der vil virke og forbedre effektiviteten, vil være forskellige fra virksomhed til virksomhed og afhænger blandt andet af den interne revisions formål og strategi. Såfremt den interne revisionsafdeling hovedsageligt beskæftiger sig med finansiel revision, vil der i højere grad kunne anvendes midler inspireret af ekstern revision såsom uddebitering. Midlerne afhænger i høj grad også af den enkelte virksomheds modenhedsniveau, kultur mv. De interne revisorer er derfor ikke udelukkende herre i eget hus. Jeg er dog sikker på, at nutidens interne revisorer er klar til at tage udfordringen op og er godt rustet til at håndtere fremtidige effektivitetsudfordringer.



## Værdiskabende – hvad siger IIA?



Af Revisionschef Ane Marie Christensen, Nordea Bank Danmark

Interne revisionsfunktioner har som udgangspunkt til formål at være værdiskabende. Det fremgår af The Institute of Internal Auditors' (IIA) definition af, hvad intern revision er: ”En uafhængig, objektiv assurance aktivitet, der **tilfører værdi** til virksomheden og forbedrer dens processer”.

At være værdiskabende vil imidlertid kunne opfattes forskelligt og vil i høj grad være afhængig af hvilken type virksomhed, der er tale om, hvilken bestyrelse og direktion, men også af revisionschefen. Det handler dybest set om forventninger og imødekommelse af forventninger. Nærværende artikel er baseret på mine erfaringer fra Nordea koncernen og Nordea's Group Internal Audit (GIA) og har primært baggrund i den finansielle virksomhed.

IIA har udarbejdet en sammenfatning af, hvad den ser som intern revisions værdiskabende ydelse:

- Først og fremmest at give **assurance** (overbevisning og sikkerhed) om governance, risikostyring og kontrol.
- Have tilstrækkelig **indsigt** i virksomhedens systemer og processer til at kunne analysere og vurdere effektiviteten og herefter om fornødent fremkomme med anbefalinger til forbedringer.
- Forsyne ledelsen med information på baggrund af en **uafhængig og objektiv vurdering**.



### Internal Auditing = Assurance, Insight & Objectivity:

Governing bodies and senior management rely on internal auditing for objective assurance and insight on the effectiveness and efficiency of governance, risk management, and internal control processes.

## Værdiskabende – hvad betyder det for Group Internal Audit

Den interne revision er virksomhedens såkaldte tredje forsvarslinje ("third line of defense"), hvor den første forsvarslinje er dem, der ejer risikoen nemlig ledelsen af forretningsområdet, og anden forsvarslinje er risikostyringsfunktionen.

Internationale studier af kravene til intern revision – i forbindelse med at kunne udfylde rollen som tredje forsvarslinje i nutidens meget komplekse og krævende finansielle system – fremhæver, at intern revision forventes at skulle:

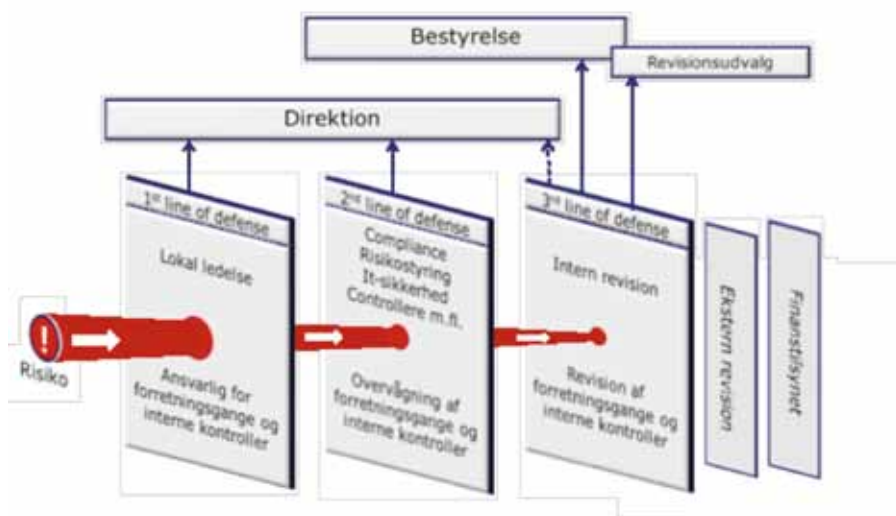
- Forstå kapitalmarkedernes funktion
- Forstå risikostyringsprocesserne
- Forstå hvordan forretning og IT hænger sammen og hvilken risiko, dette område indebærer.
- Være i stand til at udfordre både forretningsdrivende enheder og risikostyringsfunktionen
- Have tilstrækkelig gennemslagskraft til at få sine observationer gennem systemet og også sikre, at de svagheder, der er observeret, bliver udbedret.

## Værdier og interesser

Bestyrelse, revisionsudvalg og ledelse skal kunne bero på og stole på den interne revision, og det er derfor nødvendigt, at den interne revision baserer sig på et værdisæt, der afspejler både de krav, der ligger til uafhængighed, objektivitet, integritet og professionalisme samtidig med, at den interne revisions funktion tilpasser sig den pågældende virksomheds organisation, forskellige strukturer og respektive værdier.

GIA's værdier bygger på koncernens værdisæt, og GIA's vision er at være: "Your trusted partner – adding value through professionalism and excellence". For at realisere visionen har vi etableret en række initiativer og mål, som understøtter strategien. I nærværende sammenhæng er der især to, som er centrale: "GIA manages internal and external ex-

### Three Lines of Defense Model



pectations” – det at leve op til forventningerne hos vores opdragsgivere, samt “GIA adds value through timely assurance and advice and provides comfort to key stakeholders” – Vi tilfører værdi, og vi opfylder forventningerne.

Det at give komfort betyder, at vi medvirker til, “at bestyrelsen og direktionen kan sove trygt om natten”. Vi er ”derude”, og de vil høre fra os, hvis der er noget, der brænder på. Eller med andre ord, vi har sikret os, at der på alle væsentlige og risikofyldte områder er et internt kontrolsystem og et risikostyringssystem, som er både effektivt og tilstrækkeligt.

Udover ledelsen i virksomheden er der også andre interesser i relation til vores bestræbelser på at levere værdi. Ekstern revision, som vi har et tæt samarbejde med, og i tillæg hertil de forskellige tilsynsmyndigheder. Her i Danmark i form af Finanstilsynet. En af de største udfordringer for intern revision i dag er faktisk, at virksomhederne og vi bliver mødt med ekstremt mange regulatoriske krav. Dette gør det nødvendigt at dirigere flere og flere af vores ressourcer over på at imødekomme alle disse krav. Det arbejde intern revision udfører i den sammenhæng er imidlertid ikke altid værdiskabende for virksomheden, hvilket er et kæmpe problem. Det slører ledelsens indsigt og vurdering af vores ressourceanvendelse, og det kan i værste fald betyde, at ikke alle væsentlige risici bliver genstand for den tilstrækkelige revisionsindsats.

#### Organisation og kommunikation

Alfa og omega for den velfungerende og værdiskabende interne revision er dens organisering og dens ressourcer. GIA består af omkring 110 medarbejdere. Vi er til stede i 9 lan-

de, og i Danmark er vi for tiden 32 medarbejdere med forskellig baggrund fra ekstern revision, intern revision, IT eller bank og forsikring. For hele tiden at udbygge og højne kompetencen, opfordrer vi vores medarbejdere til at lade sig certificere primært som CIA og CISA, hvilket omkring 60 % allerede har gjort.

Indflydelse og lydhørhed opnås via fornuftige anbefalinger. Det kræver viden om forretningen og viden om revision. God opbakning fra topledelsen er en nøglefaktor for, at resten af organisationen tager GIA

alvorligt og yder det nødvendige samarbejde. Omvendt er det så også nødvendigt, at vi leverer en ydelse, der er top professionel.

Intern revisions måske vigtigste ydelse er dens rapportering. GIA’s proces koncentrerer sig først og fremmest mod bestyrelse og revisionsudvalg i Nordea Bank AB, men samtidig går der et rapporteringsflow til de legale bestyrelser og deres revisionsudvalg. Fundamentet er de ca. 170 revisionsrapporter, vi årligt afgiver til de reviderede enheder. Man bør her vise forståelse for forretningen og være proaktiv, men samtidig skal man også være sikker på at få sit budskab frem, hvilket stiller krav om klare og præcise budskaber.

Det vigtigste i rapporteringsprocessen er imidlertid ofte den mundtlige kommunikation med den reviderede enheds ansvarlige ledere samt efterfølgende topledelsen. Mit indtryk er ofte, at det er denne mundtlige dialog og det lidt mere personlige og aktuelle billede af situationen, der bliver mest værdsat.

At tilføre værdi er en proces, der kræver en både dynamisk og vedholdende indsats. Man må altid stræbe efter at optimere sin ydelse og gøre det bedre. Til gengæld er det så også en stor tilfredsstillelse at se, når det lykkes!





## Værdiskabende intern revision i Novo Nordisk A/S



*Af Intern revisionschef Kurt Hungeberg,  
Novo Nordisk A/S*

I modsætning til finansielle virksomheder, så er der i mange industrivirksomheder som Novo Nordisk ikke krav om en intern revision.

De danske corporate governance regler kræver, at der årligt sker en vurdering af behovet for en intern revision og i givet fald skal denne understøtte selskabets interne kontrol- og risikostyringssystemer. Novo Nordisk A/S er noteret på New York Stock Exchange, der i deres Corporate Governance Listing Standard kræver etablering af en intern revision. Imidlertid kræves ikke, hvad dennes arbejdsopgaver skal være.

En intern revision i en industrivirksomhed skal derfor hele tiden overveje dens eksistensberettigelse og sikre at denne giver værdi til selskabet.

Den interne revisions primære kunder er 1) revisionsudvalget, 2) direktionen og 3) den lokale ledelse. Derudover er den generalforsamlingsvalgte revisorer ofte en kunde, da denne i større eller mindre omfang anvender intern revisions arbejde.

### Hvorledes skaber intern revisions arbejde værdi?

Revisionsudvalgets formand Kurt Anker Nielsen værdsætter følgende tre roller for den interne revision:

#### Revisor-rolle

I revisorrollen kan den interne revision skabe værdi ved at:

- Stå værn om sin uafhængighed og objektivitet
- Imødegå store overraskelser
  - Generelt har forretningen ansvaret for at der ikke forekommer store overraskelser for revisionsudvalget. Den interne revision skaber dog værdi ved gennem en risikobaseret kvalitetsrevision så vidt muligt at opdage store overraskelser, som intern revision rettidigt forventes at

gøre opmærksom på og at gå i dialog med forretningen om en løsning af.

- Nøje kunne balancere mellem at stå fast og være proaktiv i problemløsningen
- Foretage revisionen effektiv og være fleksibel
- Kommunikere åben og ærligt opad og nedad i organisationen
- Give værdiskabende anbefalinger og sparre med forretningen om den bedste løsning

I Novo Nordisk er de primære arbejdsopgaver i revisor-rollen at levere en kvalitetsrevision, der sikrer, at der ikke kommer store overraskelser. Det skal også give komfort til revisionsudvalget og direktionen om det interne kontrolmiljø i de finansielle og IT processer samt for compliance med vores forretningsetiske regler.

I direktionens øjne er der ingen tvivl om, at den interne revision i en global virksomhed som Novo Nordisk skaber værdi ved at være deres forlængede arm eller deres øjne gennem revisionsbesøg rundt i koncernen med repræsentation i cirka 80 lande og aktiviteter i mere end 180 lande.

Den lokale ledelse har en meget klar holdning til at den interne revision skaber værdi ved at arbejde effektivt og forstyrre forretningen mindst muligt. Den lokale ledelse værdsætter i nogen grad komfort værdien af en intern revision, men i højere grad endnu mere fremadrettede anbefalinger til forbedringer. De er til gengæld ikke så glade for gamle historiske observationer, som er afdækket af forretningen senere.

#### Rådgiver-rolle

I rådgiver-rolle kan den interne revision skabe værdi ved at bruge den store mængde af viden som de interne revisorer opnår gennem besøg i de mange enheder i koncernen. Dette kan ske gennem:

- Vurdere trends og anbefale koncern initiativer
- Viderebringe de gode tiltag, der findes og viderebringe disse til øvrige enheder i koncernen eller opfordre til at gøre sådanne til koncerntiltag
- Give anbefalinger til organisatoriske udfordringer
- Sparre med forretningen og følge op på givne observationer

Gennem denne rolle medvirker intern revision til at forbedre det generelle compliance niveau i koncernen som værdsættes både af revisionsudvalget, direktionen og den lokale ledelse.

### Katalysator-rollen

Ved at besøge sig uden for den traditionelle revisorrolle, skaber intern revision endnu mere værdi. Første skridt er som rådgiver, men intern revision kan skabe endnu mere værdi ved at være katalysator for procesændringer og medvirke til at organisationen flytter sig. Dette kan ske gennem:

- Forklare og uddybe risici hos den lokale ledelse og bearbejde holdninger. Dette kunne f.eks. være i Kina og Rusland, hvor gamle kulturer kan være svære at flytte
- Hjælpe lokale compliance-funktioner med at beskrive deres arbejdsopgaver og forbedre lokale overvågningsaktiviteter
- Rådgivning om interne kontroller i større projekter gennem workshops i projekterne og hyppige møder med projektledelsen
- Medvirke til opdatering af procedurer og træningsprogrammer baseret på viden og erfaringer fra revisionen
- Fungere som sekretariat for revisionsudvalget

At skabe værdi for alle tre kunder kan være besværlig i alle tilfælde. Dette kunne f.eks. være i tilfælde af uenighed med den lokale ledelse eller direktionen om en udført revision. I sådanne tilfælde er der dog ingen tvivl om, at den interne revision skal stå fast, da revisionsudvalget er den primære kunde.

### Den interne revision som ambassadør

I Novo Nordisk anser direktionen også den interne revision som en talentfabrik, da vi historisk har kunnet udvikle talenter, som vi har kunnet sende videre i Novo Nordisk organisationen i ind- og udland. Direktionen værdsætter den værdi som vi giver ved at kunne sende nogle talentfyldte ambassadører for compliance ud i organisationen til at højne kontrolmiljøet.

På baggrund heraf har intern revision i Novo Nordisk en klart defineret medarbejderstrategi om at ansætte talenter med en relevant IT-, revisions- eller økonomiuddannelse, hvorefter disse videreudvikles og sendes videre i organisationen efter 3-4 år i gennemsnit.

### Løbende vurdering af eksistensbetingelse

Da der ikke er krav om en intern revision i en industrivirksomhed, er det vigtigt at intern revision løbende vurderer sin eksistensberettigelse. Dette gøres primært gennem kendskab til alle interessenter og deres behov. Vær åben for at lave en interessentanalyse, en selvaluering eller benchmarkanalyse. Vær ikke bange for hvad den kan bringe, for hvis ikke intern revision er sikker på at den skaber værdi, så er der sikkert andre, der vil foretage denne vurdering på sigt.

### Novo Nordisk A/S har tre interne revisions afdelinger bestående af:

- Facilitation; der foretager revision af vision og værdier – Novo Nordisk Way
- Global Quality; der reviderer vores produktionskvalitetssystem
- Group Internal Audit, der reviderer finansielle og IT processer samt regler for forretningsetik

Vores fælles aspiration er ”Safeguarding Novo Nordisk’s values and licence to operate”.

Group Internal Audit lever op til IIA standarderne og startede i 1994 med fire medarbejdere. I dag består afdelingen af 18 medarbejdere.



## Opstart af en ny intern revision



Af revisionschef Claus Pommer,  
BankInvest

### – krydret med et indlæg i debatten om små revisionsafdelinger og kvalitetssikring

I forlængelse af de seneste to indlæg om små revisionsafdelinger og kvalitetssikring vil jeg på opfordring fra redaktionen beskrive mine erfaringer med oprettelse af en intern revision i BankInvest og samtidigt give mit bidrag til debatten om faglighed, uafhængighed og kvalitetssikring i små revisionsafdelinger.

Som bekendt skal finansielle virksomheder med mere end 125 ansatte have en intern revision, som matcher organisationen og virksomhedens størrelse.

I BankInvest, hvor vi er ca. 175 ansatte, blev intern revision oprettet pr. 1. januar 2010, og består p.t. af undertegnede.

I dette indlæg vil jeg gerne beskrive

- BankInvests aktiviteter og intern revisions ansvarsområde i BankInvest
- Udfordringer og oplevelser i forbindelse med opstart af en intern revision, herunder
  - Samarbejde med ekstern revision
  - Forventningsafstemning med ledelsen og modtagelse i organisationen
  - Faglighed, uafhængighed og kvalitetssikring

#### BankInvests aktiviteter

BankInvest, der er ejet af 42 små og mellemstore pengeinstitutter i Danmark, driver investeringsforvaltningsselskab for en række investeringsforeninger m.v., hvoraf BankInvest foreningerne udgør den største andel. Herudover forvalter BankInvest midler for institutionelle kunder. Den samlede formue under forvaltning udgjorde 94 mia. kr. ultimo 2010. BankInvests kerneydelser er investeringsrådgivning, formidling af handel med finansielle instrumenter samt administration af investeringsforeninger m.v. Distributionen af investering

foreningsbeviser for BankInvest foreningerne foregår via ejer kredsen samt en række øvrige lokale pengeinstitutter. BankInvest består primært af et holdingselskab, et investeringsforvaltningsselskab samt et fondsmæglerselskab. Herudover findes en række mindre datterselskaber, hvor bl.a. aktiviteter vedrørende Private Equity området (investeringer i ikke-børsnoterede selskaber) er placeret.

BankInvest har endvidere et datterselskab i Luxembourg, hvor distribution af udenlandske investeringsforeninger er placeret. Alle disse selskaber udgør tilsammen BankInvest Gruppen.

#### Intern Revisions ansvarsområde

Kravet om intern revision med mere end 125 ansatte gælder for finansielle virksomheder eller finansielle koncerner, men ikke for investeringsforeninger m.v. Intern revision i BankInvest omfatter alene de finansielle virksomheder og datterselskaber heraf (BankInvest Gruppen), men ikke BankInvest foreningerne eller øvrige forvaltede foreninger.

Der er efter mine oplysninger ingen investeringsforeninger m.v. i Danmark, der har valgt at oprette en intern revision. Hovedparten af alle investeringsforeninger m.v. i Danmark administreres af et investeringsforvaltningsselskab, der har en intern revision. For en række foreninger, fx fåmands-foreninger, gælder, at investeringsforeningsbeviserne udelukkende ejes af en finansiell virksomhed. Disse foreninger betragtes som datterselskaber af den finansielle virksomhed og er dermed omfattet af den finansielle virksomheds interne revision.

#### Ingen påtegning på årsrapporten

I BankInvest Gruppen har bestyrelsen valgt, at intern revision ikke skal påtegne årsrapporten. Intern revision skal have sin hovedfokus på operationel revision samt revision af risikostyringen og compliance-funktionen med udgangspunkt i Finanstilsynets definition i revisionsbekendtgørelsens bilag 3.

I min funktionsbeskrivelse har jeg opsummeret dette til følgende ansvarsområde for intern revision:

*Intern revision skal foretage en gennemgang og vurdering af de risikostyringsprocesser, som bestyrelse, direktion og funktionsansvarlige har tilrettelagt, og som er rettet mod koncernens væsentligste forretningsmæssige risici. Gennemgangen og vurderingen af de enkelte processer omfatter politikker, retningslinjer, forretningsgange, nøddplaner, systemer og kontrolprocedurer, organisation, ressourcer, beføjelser, rapporteringsforhold mv.*

### **Afgrænsning**

Eftersom jeg alene er revisionschef i BankInvest Gruppen og ikke i BankInvest foreningerne eller øvrige forvaltede investeringsforeninger, består min revision i at revidere BankInvest Gruppens kerneprocesser, nemlig forvaltningen af investeringsforeningerne. Det indebærer gennemgang af dels fondsmæglerselskabets processer for investeringsrådgivning, formidling af handel med finansielle instrumenter og distribution af investeringsforeningsbeviser og dels af investeringsforvaltningsselskabets processer for portefølje compliance, afkastrapportering samt processer vedrørende administration (ledelse og styring) af investeringsforeningerne m.v. Investeringsforvaltningsselskabet agerer nemlig som direktion for investeringsforeningerne m.v.

Denne tilgang betyder, at jeg udfører revision af de processer, som en investeringsforening mv. har outsourcet til investeringsforvaltningsselskabet, men min revision er ikke udført direkte for den enkelte investeringsforening mv.

Jeg er ikke involveret i revisionen ved årsafslutningen af investeringsforeningernes årsrapporter.

### **Udenlandsk datterselskab**

Som nævnt har BankInvest et datterselskab i Luxembourg, der er under tilsyn af det luxembourgske finanstilsyn, CSSF. Reguleringen i Luxembourg af finansielle virksomheder er langt mere restriktiv og på et detailniveau, som vi slet ikke kender fra Danmark – og som blot forøger udfordringen i jobbet med i det daglige at få tilpasset og koordineret revisionen, så den tillige opfylder regelsættet i Luxembourg.

### **Samarbejde med ekstern revision**

I Danmark er der tradition for, at et investeringsforvaltningsselskab og de forvaltede foreninger har samme eksterne revision, med mindre den forvaltede forening karakteriseres som et datterselskab af en finansiell virksomhed. Det gælder også for BankInvest Gruppen, hvor BankInvest Gruppens eksterne revision også er revisor for BankInvest foreningerne samt enkelte øvrige forvaltede foreninger.

### **Planlægning**

Denne situation betyder, at vores fælles planlægning kun omfatter revision af processerne som fælles grænseflader. Ekstern revision planlægger selv revisionen af årsrapporten i forbindelse med årsafslutningen, for både BankInvest og investeringsforeningerne m.v.

### **Udførelse**

Revision af processerne gennemføres i et samarbejde, hvor jeg som nævnt foretager revision af processerne, set fra BankInvest Gruppens side, mens ekstern revision foretager revision, set fra både BankInvest Gruppens side og fra investeringsforeningernes side – i en og samme revision. Man kan sige, at ekstern revision – som revisor for foreningerne – foretager revisionen direkte hos outsourcingleverandøren.

### **Rapportering**

Ekstern revision rapporterer om den udførte revision af processerne og årsrapporterne ved årsafslutningen over for både BankInvest Gruppens bestyrelse og BankInvest foreningernes bestyrelse.

Jeg har ingen rapporteringsforpligtelse over for foreningernes bestyrelse, men rapporterer alene over for BankInvest Gruppens bestyrelse om den udførte revision af processerne.

Over for øvrige foreninger, som ekstern revision ikke er revisor for, afgiver ekstern revision erklæringer vedrørende forretningsgange og interne kontroller samt generelle it-kontroller.

### **Revision i udbud**

Som det er trenden i branchen, så har vi også haft revisionsopgaven i udbud. Gennemførsel af udbudsprocessen skete i 2010 og resultatet blev, at vi har skiftet revisionsfirma med virkning fra regnskabsåret 2011.

Intern revision var en aktiv del af processen, og vi har netop afsluttet et introduktionsforløb, hvor ekstern revision via dokumentation, drøftelser med ledelse og organisation, har fået et solidt kendskab til BankInvests forretning, og hvor vi i fællesskab har planlagt revisionen for 2011.

### **Forventningsafstemning med ledelsen og modtagelse i organisationen**

Oprettelsen af intern revision i BankInvest Gruppen skete på et tidspunkt, hvor BankInvest Gruppen var i gang med en "Turn Around". Denne proces har medført en tilpasning af BankInvests forretningsområder, organisation m.v. samt fokus på forbedring af processer og interne kontroller.

Bestyrelsens og direktionens forventninger til intern revision var derfor primært at fokusere på BankInvest Gruppens kerneprocesser, og om de omfatter de nødvendige kontroller,

ikke mindst på it-området, hvilket også afspejles i min funktionsbeskrivelse, jf. ovenfor.

Der er siden oprettelsen skabt en god dialog med både bestyrelse og direktion via deltagelse på bestyrelsesmøder og møder med direktionen. Der er stor opbakning til de forelagte revisionsplaner og en god dialog om revisionsrapporter og konklusioner af den udførte revision.

Herudover har organisationen stillet velvilligt op og hjulpet med dokumentation og svar på mine mange spørgsmål.

BankInvest Gruppen har gennem de seneste år haft en vel fungerede compliancefunktion, der har stor fokus på forretningsgange, interne kontroller, overholdelse af lovgivning samt risikostyring. Herudover findes en særlig afdeling, der bl.a. fokuserer på portefølje compliance, dvs. om BankInvest Gruppen på vegne af investeringsforeningerne m.v. overholder Finanstilsynets placeringsregler for investeringsforeninger m.v.

Der har derfor i organisationen været lidt forvirring om, hvilke opgaver jeg nu skulle udføre, som compliancefunktionerne ikke udførte allerede.

Det gav hurtigt anledning til at introducere modellen om "Three Lines of Defense", hvor intern revisions rolle ret præcist defineres. (Se fx modellen i præsentationen fra Peter Engbergs indlæg på IIA årskonferencen 2011).

Modellen har efterfølgende været fin at anvende i andre sammenhænge, når intern revisions rolle i organisationen er blevet drøftet.

### **Faglighed, uafhængighed og kvalitetssikring**

Jeg har med stor interesse læst Jens Peter Thomassens artikel om intern revisions uafhængighed – Fup eller Fakta (INFO nr. 46) samt Hans Thorsøes indlæg om kvalitetssikring i små interne revisionsafdelinger (INFO nr. 47).

Jeg deler naturligvis ikke Jens Peter Thomassens konklusioner om, at der kun kan opnås en tilfredsstillende faglighed, uafhængighed, objektivitet samt relevant kvalitetssikring, så fremt en intern revision er på 3-5 ansatte.

I de mindre finansielle virksomheder vil forretningsomfang m.v. ikke berettige til en intern revision på mere end 1-2 interne revisorer. Det er i øvrigt spørgsmålet, om der reelt

vil være relevant arbejde til flere – efterhånden som compliance- og risikostyringsfunktioner, der nu mere eller mindre er lovpligtige i alle finansielle virksomheder, bliver implementeret.

Det er min opfattelse, at man som revisor i en lille intern revision sagtens kan skabe faglige relationer og udføre et kvalificeret og fagligt revisionsarbejde, der matcher den finansielle virksomheds forretning, kompleksitet og risici.

De faglige relationer skabes i samarbejdet med ekstern revision, andre interne revisorer samt virksomhedens complianceansvarlig og risikoansvarlig.

Faktisk er det efter min opfattelse lettere at styre og koordinere ensretning af revisionsprocessen, herunder interne retningslinjer, revisionsmetoder samt etisk adfærd blandt medarbejderne, i en lille intern revision.

På den baggrund mener jeg, at der i en lille intern revision kan opretholdes den nødvendige uafhængighed. Ved at efterleve "Three Lines of Defense" princippet vil intern revision have en rolle og uafhængighed, som jo i sidste ende skal bekræftes af ekstern revision i deres revisionsprotokollat vedrørende årsrapporten.

Hans Thorsøes beskrivelse af, hvordan man som lille revisionsafdeling gennemfører intern kvalitetssikring, kan jeg fuldt tilslutte mig. Det svarer til min egen tilgang. Det er pr. definition ikke muligt at foretage kvalitetssikring af en planlægning eller opgave, som du selv har udført. Det er dog min opfattelse, at man med sin tilgang og erfaring som revisor – i nogen omfang – kan sætte sig på sidelinjen og foretage en revurdering af sin planlægning, udførte revision, dokumentation eller revisionsrapport.

Man vil dog være blind for nogle ting, så derfor er – som Hans Thorsøe skriver – et review fra ekstern revisions side af revisionsinstrukser, dokumentation og revisionsrapporter helt nødvendigt, for at kvalitetssikringen bliver effektiv.

Dialogen med organisationen om konklusioner af den udførte revision bidrager også til kvalitetssikringen, idet man får trykprøvet om ens revision og konklusioner er valide og ens anbefalinger er holdbare.

Det er også min påstand, at man opnår et stort grundlag for sine interne kvalitetssikring via den sparring, man som re-

visionschef i en lille intern revision naturligt søger hos andre revisionschefer eller hos ekstern revision. For mit eget vedkommende har jeg et stort udbytte ud af at drøfte fx principper og metoder for planlægning, revisionsinstrukser og rapportering m.v. med andre revisionschefer i samme situation.

Og så vil den løbende efteruddannelse, som jeg deltager i via kurser m.v., jo også bidrage til udvikling af faglighed, revisionsmetoder og kvalitetssikring.

Finanstilsynets krav om intern revision i finansielle virksomheder med mere end 125 ansatte giver efter min opfattelse god mening, uanset størrelsen af intern revision i den finansielle virksomhed.

Trods antallet af ansatte i intern revision er det min opfattelse, at en lille intern revision via revisionen og en fortsat fokus på kontrolmiljøet bidrager til, at kontrolmiljøet år efter år forbedres i virksomheden.



## ISAE 3402 og intern revision



*Af Peder Toft*

*Partner, KPMG IT Risk Management*

Den internationale erklæringsstandard ISAE 3402 er nu en realitet, idet den er trådt i kraft for erklæringsperioder sluttede pr. 15. juni 2011 eller senere. Det samme er den amerikanske version SSAE 16, som i det væsentlige er identisk med ISAE 3402. Den danske version af ISAE 3402 er en dansk oversættelse af ISAE 3402 med undtagelse af ikrafttræden, der er udskudt til 15. december 2011. I forbindelse med ikrafttræden af de nye standarder bortfalder den danske erklæringsstandard RS 3411 og den amerikanske SAS 70, som hidtil har været de primært anvendte i Danmark.

Nærværende artikel har fokus på at beskrive konsekvenserne for intern revision af implementeringen af ISAE 3402, og ikke på at foretage en egentlig gennemgang af indholdet af standarden. Særlig vil fokus være på 2 forskellige situationer: Virksomheden har foretaget outsourcing af aktiviteter, som er relevante for den finansielle rapportering (regnskabsaflæggelsen), og hvor modtagelse af en ISAE 3402 rapport vil være relevant.

- Virksomheden er serviceleverandør, og der skal afgives en ISAE 3402 rapport til virksomhedens kunder og kundernes revisorer.
- For en mere generel omtale af ISAE 3402 henvises til artikel af Carsten Tjagvad i INFO nr. 46 fra december 2010.

### **Revisionsplanlægning og indhentelse af ISAE 3402 rapport**

Der er en direkte forbindelse fra intern revisions planlægning af den kommende periodes revision og indhentelse af en ISAE 3402 rapport. Når revisor i forbindelse med sin planlægning konstaterer, at der er aktiviteter, som er relevante for den finansielle rapportering, som er outsourcet til en serviceleverandør, så må det afklares, hvordan dette håndteres. Det er vigtigt, at hjemmearbejdet bliver gjort grundigt, dvs. at det grundigt overvejes, hvilke outsourcete kontroller eller kontrolområder, som den finansielle rapportering er afhængig af. Er der tale om outsourcet it-drift, så er det eksempel-

vis nødvendigt at tage stilling til, hvilke miljøer og systemer det konkret drejer sig om. Standarden ISA 402 beskriver de revisionsmæssige overvejelser vedrørende en virksomhed, der anvender serviceleverandør.

Hos virksomheden, som køber ydelserne, (outsourcingvirksomheden) vil der være nogle personer, som er ansvarlig for leverandørstyringen. Det kan være en egentlig leverandørstyringsafdeling, men det kan også være regnskabsafdelingen, som f. eks. styrer outsourcete lønaktiviteter. Det er hensigtsmæssigt, at outsourcingvirksomhedens revisor koordinerer tæt med de leverandørstyringsansvarlige, idet der her i betydelig omfang er sammenfaldende interesser. De leverandørstyringsansvarlige skal sikre sig, at leverandøren leverer de aftalte ydelser i den aftalte kvalitet, og det gælder også de aftalte processer og kontroller, som kan være vanskelige at måle direkte på i modsætning til f.eks. opetid for it-drifts leverancer. Det er naturligvis også væsentligt, at kontrakten med leverandøren indeholder de relevante forhold, herunder sikkerhedskrav og mulighed for at indhente revisionsbevis for outsourcete kontroller. Finanstilsynets bekendtgørelse om outsourcing af væsentlige aktivitetsområder af 25. november 2010 indeholder konkrete krav til kontrakten, som også er relevante for virksomheder uden for den finansielle sektor.

For at fremskaffe det nødvendige revisionsbevis i forbindelse med outsourcing er der følgende muligheder:

- 1) Revisionen kan foretages hos outsourcing-virksomheden selv, hvis der foretages en fyldestgørende løbende test, heraf af leverandørstyringen. Revisionen kan derfor teste leverandørstyringens overvågningskontroller.
- 2) Revisionen får adgang til at foretage revision hos leverandøren. Typisk skal denne adgang fremgå af kontrakten med leverandøren.
- 3) Der modtages en ISAE 3402 erklæring (el. lign.) fra leverandøren. Dette skal typisk også fremgå af kontrakten med leverandøren.

Hvis der skal modtages en revisionserklæring, så kan der være betydelig mulighed for at påvirke indhold og omfang af erklæring. Dette gælder dog naturligvis i mindre omfang, hvis leverandøren leverer en standardiseret ydelse til mange kunder, som alle får den samme revisionserklæring. Dialogen med leverandøren om indhold og omfang af revisionserklæ-

ringen og planlagte kontrolmål og kontroller er vigtig for at sikre, at der modtages det, som der er brug for revisionsmæssigt. Det er hensigtsmæssigt, at personer ansvarlige for leverandørstyringen hos kunden er styrende i dialogen med leverandøren, så revisor mere får en ekspert-rolle, som hjælper med at stille krav til leverandøren på dette specifikke område.

Blandt de forhold vedrørende ISAE 3402 erklæringen, som helst skal afklares tidligt, kan nævnes:

- Indhold og omfang, samt planlagte kontrolmål og kontroller som nævnt ovenfor.
- Er erklæringen en type 1 (test af design og implementering) eller en type 2 (test af design, implementering og effektivitet over en periode)? I forhold til revisionen af årsregnskabet, så er det jo kontrollernes effektivitet for en periode, som er relevant, dvs. en type 2. Men hvis der alene kan leveres en type 1, så er det dog bedre end ingenting, idet det kan give et grundlag for at udføre yderligere kompenserende revisionshandlinger. Endvidere kan en type 1 være relevant at modtage ved indgåelsen af aftalen med serviceleverandøren, ligesom det ved væsentlige omlægninger af processerne hos serviceleverandøren er set eksempel på, at en type 2 ikke kan udarbejdes, men en type 1 kan afgives når de nye processer er implementeret.
- Håndtering af serviceleverandørens underleverandører. I den gamle danske RS 3411 tradition blev revisionserklæringen for leverandøren typisk baseret på modtagelse af revisionserklæringer fra underleverandørernes revisorer. Denne metode kan i henhold til ISAE 3402 ikke anvendes længere. Her må vælges enten ”inclusive” eller ”carve out”. Ved ”inclusive” foretager serviceleverandørens revisor også revisionen af de relevante kontroller hos underleverandøren. Ved ”carve out” omfatter ISAE 3402 erklæringen fra serviceleverandøren ikke kontroller udført af underleverandører. Hvis væsentlige kontroller udføres af leverandørens underleverandør skal der derfor også søges revisionsbevis herfor, f. eks. ved indhentelse af ISAE 3402 erklæringer fra underleverandøren.
- Perioden erklæringen skal dække og tidspunkt erklæringen forventes at kunne modtages. Forventes erklæringen for en virksomhed med kalenderårsregnskab modtaget i f. eks. oktober dækkende en periode frem til 30/9 er der god tid til at foretage supplerende revisionshandlinger rettet mod kontrolmangler, men i denne situation skal der følges op på, at der ikke i de sidste måneder sker væsentlige ændringer i serviceleverandørens kontroller. Dækker erklæringsperioden kalenderåret er det væsentligt, at den modtages

rettidigt, så den kan indgå som revisionsdokumentation, og at eventuelle supplerende revisionshandlinger kan udføres inden erklæringsafgivelse på årsregnskabet.

### Gennemgang af modtaget erklæring

ISAE 3402 rapporter har mange ligheder med de tidligere SAS 70 rapporter: De indeholder en række sider med ledelsens beskrivelse af kontrolmiljøet, kontrolmål og kontrollerne, samt revisors beskrivelse af revisionstest og resultatet heraf. Selve revisionserklæringen er derimod kort, typisk på 1-2 sider.

Hvis revisor hos outsourcing-virksomheden tidligere har modtaget en kortfattet RS 3411 erklæring, så får han og virksomheden nu betydelig mere information. ISA 402 giver en god vejledning til, hvorledes revisor skal forholde sig hertil, og jeg vil fremhæve følgende, som modtagende revisor skal tage stilling til:

- Leverer ISAE 3402 rapporten de revisionsbeviser og -konklusioner, som modtagende revisor forventede i forbindelse med sin revisionsplanlægning? Kort sagt, får vi afdækket vores revisionsrisiko vedr. de outsourcete aktiviteter med de testede kontrolmål og kontroller.
- Hvorvidt de i rapporten anførte komplementerende kontroller er relevante hos brugervirksomheden. Hvis de komplementerende kontroller er revisionsmæssigt relevante, så opnås en forståelse af de faktiske kontroller hos brugervirksomheden og foretages test heraf.

### Intern revisors deltagelse i revisionen hos serviceleverandøren

Revisionsafsnittet i ISAE 3402 underskrives af en ekstern revisor, typisk en statsautoriseret revisor. Det er imidlertid også interessant om intern revision må assistere serviceleverandørens revisor med sit arbejde i forbindelse med afgivelse af ISAE 3402 erklæring. I den tidligere amerikanske standard SAS 70 kunne intern revisor ikke deltage i revisionen, og da efterfølgeren ISAE 3402 er meget lig SAS 70, så kunne det måske umiddelbart forventes, at dette fortsatte uændret. Det er imidlertid ikke tilfældet. I ISAE 3402 anføres, at arbejde udført af en intern revisionsfunktion kan anvendes under en række forudsætninger.

Set fra et dansk perspektiv er denne ændring naturligvis meget hensigtsmæssig, idet vi har haft en mangeårig tradition for at intern revision i mange tilfælde har udført en meget stor del af revisionsarbejdet i forbindelse med afgivelse af RS 3411 erklæringerne.

### Forudsætninger for brug af intern revision til ISAE 3402 arbejde

Indledningsvist skal serviceleverandørens revisor opnå en forståelse for den interne revisionsfunktion for at vurdere, hvorvidt det er sandsynligt, at den interne revisionsfunktion er relevant i forhold til opgaven. Hvis det er tilfældet, så skal påvirkningen af omfang og tidsmæssig placering af den eksterne revisors arbejde fastlægges.

I forhold til *opgavens formål* vurderes (jf. RS 3402 punkt 32):

- ”den interne revisionsfunktions objektivitet
- de interne revisors faglige kompetencer
- hvorvidt det er sandsynligt, at de interne revisors arbejde vil blive udført med fornøden faglig omhu, og
- hvorvidt det er sandsynligt, at kommunikationen mellem de interne revisorer og serviceleverandørens revisor vil være effektiv.”

For en mere generel omtale af intern revisions uafhængighed mv. henvises til artikel herom af revisionschef Jens Peter Thomassen i INFO nr. 46 fra december 2010.

### Omfang af brug af intern revisions arbejde

I ISAE 3402 afsnit 33 anføres, at serviceleverandørens revisor ved fastlæggelsen af den planlagte indvirkning af de interne revisors arbejde på serviceleverandørens revisors handlinger, skal overveje:

- ”arten og omfanget af specifikt arbejde, der er udført eller skal udføres af de interne revisorer
- betydeligheden af dette arbejde for serviceleverandørens revisors konklusioner, og
- graden af subjektivitet, der er forbundet med vurderingen af det bevis, der er indsamlet til underbygning af disse konklusioner”

I ISAE 3402's vejledningsafsnit A38 anføres, at arbejde udført af de interne revisorer kan reducere omfanget af ekstern revisions arbejde, når følgende indikatorer er til stede:

- ”arten og omfanget af specifikt arbejde, der er udført eller vil blive udført af de interne revisorer, er ret begrænset
- de interne revisors arbejde knytter sig til kontroller, der er mindre betydelige for serviceleverandørens revisors konklusioner
- arbejdet, der er udført eller vil blive udført af de interne revisorer, kræver ikke subjektive eller komplekse vurderinger.”



Umiddelbart synes ordlyden at markere en ganske restriktiv holdning til brug af intern revisions arbejde, særligt når der tages hensyn til ovennævnte forudsætninger vedr. objektivitet og faglig kompetence mv. også skal være opfyldt. Baggrunden for den restriktive formulering er som nævnt antagelig, at den amerikanske tradition fra SAS 70 ikke omfatter brug af intern revision.

Ovenstående begrænsninger giver naturligvis ikke problemer, når det alene er relevant for serviceleverandørens revisor at bruge intern revisions arbejde i begrænset omfang. I Danmark har vi i den finansielle sektor store kompetente interne revisionsfunktioner, hvor det vil være relevant at anvende intern revisions arbejde i ganske betydelig omfang, som det også hidtil er gjort ved afgivelse af RS 3411 erklæringer. Så hvad gør vi i praksis?

I KPMG har vi i mange situationer valgt at medtage de interne revisorer som direkte assistance på revisionsteamet, der forestår ISAE 3402 opgaven. Der er således kun én revisionsplan og ét sæt arbejdsoplysninger i form af KPMG's internationale standardarbejdsoplysninger til ISAE 3402 opgaver. Herved kan kvalitetskontrol af arbejde udført af intern revision indgå som en naturlig del af opgaveløsningen. Serviceleverandørens revisors kvalitetskontrol med intern revisions arbejde er omtalt i ISAE 3402's vejledningsafsnit A39 og omfanget heraf afhænger naturligvis af betydningen af intern revisions arbejde for serviceleverandørens revisors konklusioner. Konkret kan kvalitetskontrollen f. eks. bestå af undersøgelse af samme (eller lignende) enhed, som intern revision allerede har undersøgt, eller observation af intern revisions handlinger.

På baggrund af bestemmelserne i ISA 610 om anvendelse af direkte assistance fra intern revisions medarbejdere, er det vores opfattelse, at intern revision herved kan medvirke ved løsning af ISAE 3402 opgaver i væsentlig større omfang, end det umiddelbart fremgår af ovennævnte afsnit A38 i ISAE 3402.

Da ISAE 3402 er en international standard, så fastsættes praksis for brug af intern revisions arbejde vedrørende ISAE 3402 opgaver dog ikke alene i Danmark. Med tiden vil der antagelig opstå en international praksis på området, og så må vi jo se om vi i Danmark kan fortsætte med i nogen tilfælde i betydelig omfang at bruge intern revisions arbejde i forbindelse med ISAE 3402 opgaver.

#### Omtale af brug af intern revisions arbejde

Serviceleverandørens revisor må ikke i sin revisionserklæring henvise til intern revisions arbejder, da han fuldt ud skal stå inde for den afgivne konklusion.

Har intern revision medvirket ved test af kontrollernes effektivitet for en periode (type 2 erklæring), så skal intern revisions arbejder beskrives i den del af rapporten, som beskriver udførelsen af test af kontroller. Endvidere skal det beskrives, hvad serviceleverandørens revisor har udført af handlinger i relation til dette arbejde. Arbejdet udført af intern revision kan beskrives på forskellig vis, f. eks. i form af en mere generel omtale eller i form af tilskrivning af individuelle test til intern revision.

*Jeg håber med ovenstående at have givet et lille praktisk indblik i nogen af de områder, hvor den nye ISAE 3402 standard vil påvirke intern revisions hverdag. Uanset om man er modtager af en erklæring, eller selv skal medvirke ved udarbejdelse af den.*



## Hvordan får IIA kvalitetsstandarder? En præsentation af IPPF<sup>1</sup> Oversight Council



*Af cand.scient. pol. Rolf Elm-Larsen,  
kontorchef i Rigsrevisionen samt ekstern  
lektor i revision på Handelshøjskolen i  
København (CBS)*

### Introduktion

Vi bruger alle standarder hver dag. Tænk blot på et udsagn som: Jeg kom 10 minutter for tidligt. Eller så løb vi 50 meter for at nå bussen. I ingen af tilfældene tænker vi på, at en meter er defineret af Det Franske Videnskabsakademi 1791 som længden mellem to mærker på en platin-iridium stang, beregnet som en ti-milliontedel af afstanden fra jordens geografiske ækvator til nordpolen gennem Paris.

Standarder styrer således helt ubevidst vores måde at se og forstå verden på. De er indlejret i vores virkelighedsopfattelse og strukturerer den måde, hvorpå vi handler. Derfor er standarder et magtfuldt instrument til at få andre mennesker til at følge bestemte normer og principper.

### Hvad er standarder

En standard er et dokument, der giver regler, retningslinjer eller karakteristiske træk ved aktiviteter eller ved resultaterne af disse. Det er fastlagt ved konsensus og vedtaget af et anerkendt organ. Hensigten er at opnå optimal orden i en given sammenhæng. Sådan definerer standard for standarder en standard. Standarder er således generelle, abstrakte formuleringer på, hvordan man løser problemer fra eksperter. De er frivillige at følge, men for dem, som følger dem, er der skabt orden i en ellers kaotisk verden. Standarder giver os en bestemt måde at anskue verden på, fordi standarder sætter et bestemt sæt briller på vores næse og for vores øjne.

### Hvorfor standarder

I det moderne samfund er standarder en integreret del af daglig livet. Det er nyttige instrumenter til at løse en lang række af hverdagens problemer. Der er standarder for stik-kontakter i Danmark, hvilket er en stor fordel, når man skal koble el-apparater til i hjemmet, men det er en stor ulempe med

danske stik, når man rejser i udlandet. Standarder nedbryder grænser og giver os en fælles forståelsesramme.

Standarder fastsættes af organisationer. Ofte køber vi varer, der lever op til en bestemt standard fx biler, hvor motorer defineres i forhold til DIN (tysk industristandard). Her er standarden både et værktøj plus et "brand" for bilproducenter.

Når en gruppe følger et sæt af standarder, bliver deres identitet sammenfaldende med den profession de gerne vil være en del af. Ved at følge standardernes normsæt bliver man medlem af professionen og dermed inkluderet. Standarder er derfor styrende for medlemmer af professioner og udøver magt over dens medlemmer. Manglende overholdelse af standarderne kan være alvorlige for medlemmerne, fordi det kan betyde eksklusion fra erhvervet og dermed tab af forsørgelsesgrundlag.

### Hvem producerer standarder

I det virkelige liv er der mange, som sætter standarder. For det første fastlægger lovgivningsmagten normer og standarder for alt mellem himmel og jord. Det kan være standarder for trafik fx højrekørsel eller standarder for bogføring og regnskabsaflæggelse. Ind imellem overlader lovgivningsmagten det også til private organisationer at fastsætte standarder. Således forudsætter revisorlovgivningen, at revisorerne fastlægger standarder for god revisionskik. I nogle tilfælde bidrager de lige frem til dette med tilskud/bevillinger til standardfastsættende organisationer.

Standarder indgår ligeledes som et væsentligt element i dannelsen af professioner. Professioner arbejder normalt for et højere samfundsmæssigt mål end blot deres egen stand. Læger og sygeplejersker er typisk eksempler på erhverv, som har en høj grad af altruistisk element. Tilsvarende jurister og advokater, der ideelt set arbejder for at fremme retfærdighed. Dette at arbejde for et højere mål giver også det privilegium i vidt omfang at kunne fastsætte regler eller standarder for sit eget virke inden for de rammer, som samfundet skaber.

### Hvem modtager standarder

Vi er alle standardmodtagere. Ofte er vi slet ikke klar over det, som eksemplet med længdemålet illustrerer. Men der er andre områder, hvor det at være standardmodtager er langt mere komplekst. Virksomheder er standardmodtagere, når de har en intern revision, som skal leve op til almindelige ac-

1 International Professional Practices Framework

cepterede revisionsstandarder. Således forventer omverden, at når en virksomhed har en intern revision, så arbejder den efter standarder fastsat af professionen, hvilket vil sige IIA. Hvordan disse standarder fremkommer, og hvad de indeholder, er ikke så afgørende. Blot den interne revision leverer en revision, der svarer til standarderne. Ingen bekymrer sig om, hvorvidt det er den rigtige standard, der anvendes, og om standarden er fastsat på en måde, der tilsigter at fremme de mål, som en intern revision indebærer. Det forudsættes at være i orden, men kan vi også være sikre på det?

### Hvem fører kontrol med standardsætter og hvordan

IIA er en standardsættende organisation. Professionen intern revision arbejder med det mål at forbedre kvaliteten af revision og rådgivning inden for de områder, som den interne revision har kompetence til.

IIA udvikler og formulerer selv sine standarder. Det er naturligvis en faglig kompliceret proces, hvor det drejer sig om at afveje mange forskellige hensyn såvel interne som eksterne. I den proces er der en risiko for, at enkelte individer eller grupper af interessenter bemægtiger sig processen til skade for professionen men også for de virksomheder, der har interne revisioner, der arbejder efter standarderne.

For at sikre sig at IIA rent faktisk også producerer standarder, der er i professionens interesse og tjener de virksomheder, som etablerer interne revisioners økonomiske interesser, har IIA i 2009 valgt at nedsætte et råd, der skal sikre, at IIAs revisionsstandarder udarbejdes i overensstemmelse med det, der kaldes ”due proces”. Det er en proces, der sikrer, at såvel saglige og faglige hensyn bliver til gode set på en sådan måde, at IIAs interessenter kan fæste lid til det arbejde, der udføres efter IIA’s standarder.

Rådet består af medlemmer fra en lang række organisationer, som har en objektiv interesse i, at interne revisioner verden over har gode og anvendelige standarder. Medlemskredsen omfatter repræsentanter følgende organisationer:

- IFAC (Executive director James Sylph )
- INTOSAI (Kontorchef Rolf Elm-Larsen)
- National Association of Corporate Directors (Managing Director Peter R. Gleason)
- OECD (Director Grant Kirkpatrick)
- WorldBank (Ledig)

Herudover består Rådet af den tidligere formand for COSO, Professor Larry Ritterband, og den tidligere præsident for

IIA, Hans Spoel. Rådet har valgt James Sylph til formand.

Det er Rådets opgave at vurdere og rådgive om korrektheden i den proces, som anvendes af IIA til at fastlægge organisationens standarder. Målet med den evaluering er at øge tilliden hos den interne revisions interessenter globalt. Det skal være uomtvisteligt, at IIA fastsætter standarder, der modsvarer offentlighedens interesser og ikke blot professionens egne behov og interesser.

Rådet blev nedsat i oktober 2010 og har indtil nu holdt to møder. I første omgang har arbejdet koncentreret sig om at få skabt et overblik over opgaven samt struktureret nogle processer, som kan skabe et grundlag for evalueringen og eventuelle råd, der kan formuleres på den baggrund af evalueringen af standardfastsættelsesprocessen.

På rådets fremtidige møder vil processen for standardfastlæggelse blive vurderet. Rationalet bag Rådets arbejde er, at såfremt der er åbenhed og transparens omkring standardfastsættelsen, jo bedre sikrer professionen sig mod, at der er enkelt grupper, som sætter sig på standardfastsættelsen og dermed også på indholdet af standarderne. På den måde er det Rådets håb, at det gennem sit arbejde kan medvirke til at skabe en tillid til den proces, der fastlægger IIA’s standarder. Når der ikke er lagt falske lodder ind i processen, kan brugerne også have sikkerhed for, at standarderne er udarbejdet i professionens og brugernes fælles interesse.

Det skal skabe tryghed for i det omgivende samfund for, at intern revision altid måler eller evaluerer ”en meter” som ”en meter”, uanset hvor i verden den interne revision arbejder. Standarder er en forudsætning for, at den interne revisions professionelle ydelse er ens over hele verden.

### Hvilken konsekvens har IPPF for den interne revisor i Danmark

For den enkelte interne revisor i Danmark kan IPPF Oversight Council arbejdsproces synes fjern og abstrakt. Men det er væsentligt at se det generelle i det konkrete. Er det teoretiske udgangspunkt ikke i orden for den enkelte interne revisions arbejde, resulterer det i en utroværdige og kaotiske revisionspraksis, der ikke leverer de resultater, som brugerne forventer. Med IIA’s oprettelse IPPF Oversight Council er der taget et skridt til at sikre en solid professionel praksis, der til enhver tid sikrer, at IIAs standarder er udarbejdet efter de bedste eksisterende teorier og metoder. På den måde vil danske interne revisioner kunne bidrage til både udviklingen af et konkurrencedygtigt erhvervsliv og en velfungerende offentlig sektor.

# Årskonference 2011 i Tivoli Congress Center

Årskonferencen 2011 fandt sted i København i Tivoli Congress Center og der var lagt et omfattende og spændende program for konferencen. Antallet af deltagere var rekord højt – 180 tilmeldte.



Konferencen tog afsæt i væsentlige emner, set fra såvel virksomheds- som samfundsmæssig synsvinkel. Således indledte statsautoriseret revisor Finn L. Meyer, KPMG konferencen med et indlæg om status på Corporate Governance, samt forventninger til den fremtidige udvikling heri. Der kan konstateres en positiv udvikling i virksomhedernes tilgang til Corporate Governance, men der er fortsat muligheder for

forbedringer, såvel i efterlevelse af rammerne, samt til indholdet af rammerne.

Det efterfølgende emne, Den finansielle sektor efter finanskrisen, blev belyst fra 3 sider af direktørerne Peter Straarup, Danske Bank, Peter Lybecker, Nordea og Peter Engberg, Nykredit. Der udestår fortsat væsentlig udfordringer omkring kreditinstitutternes likviditet, ligesom øgede krav til kapitalgrundlag sætter indtjeningen under pres. Endelig vokser regelsættet mod en kompleksitet, der vil lægge beslag på betydelige ressourcer.



Cheføkonom Ulrikke Ekelund, BRF fulgte op med emnet ”Status og perspektiver for dansk økonomi”. Der er udsigt til stigende renter, og samtidig risiko for skærpene regler fra såvel dansk side, som fra Basel II, hvilket fortsat vil sætte ejendomspriserne under pres.

Eftermiddagens 2 sidste indlæg kørte i 3 spor, der derved dækkede et bredt spekter af brancher og områder.

Årskonferencen rummer god mulighed for at netværke, dels i pauserne, men også i forbindelse med aftenarrangementet, der i år gik til Carlsberg. Det var spændende at se de gamle produktionsanlæg og høre historien bag Carlsberg Bryggerierne. Og efter rundvisningen var der rig mulighed for at smage produkterne.





Aftenens underholdning var en koncert med Søs Fenger, ledsaget af to guitarister. Det var flot musik med mange kendte numre, og det bidrog til en endnu højere stemning.



Dag to startede morgenfriskt med foreningens generalforsamling og derefter var der fokus på interne revisorer, herunder forventninger til intern revision og værdiskabende intern revision.



Direktør Ulrik Nødgaard, Finanstilsynet, redegjorde for Finanstilsynets forventninger til intern revision. Dette blev fulgt op af statsautoriseret revisor Peter Gath, KPMG, som præsenterede linierne i EU's grønbog om Revision.

Herefter havde Rigsrevisor Henrik Otbo et indlæg om "Hvordan skaber intern revision værdi?", hvor han bl.a pegede på 2 væsentlige forudsætninger: Klare budskaber og skarpe kompetencer.



Konferencens sidste emne, "Værdiskabende intern revision", blev belyst af revisionschefer fra 3 sektorer: Finansielle virksomheder ved Ane Marie Christensen, Nordea, offentlige virksomheder ved Pia Sønderlund Nielsen, Finansministeriet og industrivirksomheder ved Kurt Hungeberg, Novo Nordisk.

Foto:  
Ole Svenningsen

Årets konference har i høj grad bidraget med inspiration og idéer, der kan bruges hjemme i revisionsafdelingerne.

## Cand.merc.aud hovedopgave, vinder af IIA's 1. pris 2011



Af Revisor, cand.merc.aud.  
Kristian Thostrup,  
BDO Frederikshavn



og Assistant Manager  
Henrik Kjær Andersen,  
KPMG Aalborg

### Intern revision, fokus på den manglende regulering uden for finansielle virksomheder, med et oplæg til en generel dansk model

Ved betragtning af intern revision i forhold til ekstern revision er det interessant, at der eksisterer et stort ureguleret område for intern revision, herunder at intern revision eller intern revisor ikke er en



beskyttet titel. Samtidig er der ikke noget udvidet ansvar for det udførte arbejde, intern revision laver, og af samme grund ingen lovpligtig ansvarsforsikring. Det er en udfordring for ekstern revisor, men også for offentligheden. Der er en eksisterende regulering for krav om intern revision i større finansielle virksomheder, men ingen regulering for ikke-finansielle

virksomheder. Med udgangspunkt i den nuværende regulering for interne revisorer og strukturen for eksterne revisorer kommer vi med et konkret oplæg til en generel dansk model for intern revision med fokus på uafhængighed (objektivitet og habilitet), ansvar, pligter og forsikring, arbejdsdeling imellem intern og ekstern revisor, certificering, uddannelse og niveau, kontrol, sanktioner samt fremtidig regulering, omfang og ikrafttræden.

Formålet er at få synliggjort intern revisors rolle og ved hjælp af en generel model få øget brugen af interne revisorer med en generel bedre revision og sikkerhed til følge. Vores grundlæggende tanke har været, at interne revisorer alt andet lige vil være med til at skabe en bedre sikkerhed for, at de interne kontroller og forretningsgange er i orden, og hvis ikke dette er tilfældet, at ledelsen er klar over svaghederne, således at forbedringstiltag kan iværksættes, samt give intern revisor et større og konkret ansvar for sit arbejde.

Vi har i vores rapport gennemgået det materiale om interne revisorer, som vi har vurderet væsentligt, for at kunne danne os et overblik over interne revisorers pligter, ansvar, interne retningslinjer, deres samarbejde med eksterne revisorer og uafhængighed til deres arbejdsplads. Derudover har vi ved gennemgang af advokatundersøgelserne for Roskilde Bank og EBH Bank dannet os et indtryk af, hvordan pligter og ansvar bedømmes i en konkurssituation.

Vi har i vores rapport gennemgået følgende for at opnå en tilstrækkelig forståelse for interne revisorer:

- Lov om finansiell virksomhed
- Revisionsbekendtgørelsen
- Responsum om interne revisorers pligter og ansvar af Lars Bo Langsted
- Reglerne for revisionsudvalg
- Den nye ISA 610 - Exposure draft
- IIA's revisionsstandarder
- Advokatundersøgelserne for Roskilde Bank og EBH Bank

På baggrund af ovenstående har vi vurderet mulighederne for en generel dansk model for intern revision indeholdende:

- Omfang
- Uafhængighed (objektivitet og habilitet)
- Ansvar, pligter og forsikring
- Arbejdsdeling imellem intern og ekstern revisor
- Certificering, uddannelse og niveau
- Kontrol
- Sanktioner
- Fremtidig regulering, omfang og ikrafttræden

Med dette er vi nået frem til følgende model:

Omfangsmæssigt bør der være en generel regulering for alle interne revisioner, uanset typen af virksomheder. Vi kan se formålet med intern revision i en vigtig finansiell sektor, men kan bestemt også se en værdi i, at store og betydningsfulde virksomheder er omfattet<sup>1</sup>. I de tilfælde hvor der frivilligt oprettes intern revision, skal den generelle regulering efterleves.

1 Revisorloven § 21, stk. 3

Uafhængigheden skal ikke ændres i forhold til den, der er krævet i dag i LFV. Den organisatoriske uafhængighed skal bevares, og intern revisor skal have fokus på de 5 grundlæggende principper:

- Integritet
- Objektivitet
- Professionel kompetence og fornøden omhu
- Fortrolighed
- Professionel adfærd

Det er netop også de oplysninger, som intern revision opnår ved den daglige gang i virksomheden, der er med til at give intern revision en unik værdi ved en revision – og ved at forsøge at ændre på uafhængigheden risikerer man, at denne mulighed udgår. Der skal ved rekruttering fra egne rækker iagttages en 2-årig karenperiode for at imødegå trussel mod objektiviteten i form af familiaritet, eller etablere fornødne sikkerhedsforanstaltninger.

Ansvar, pligter og forsikring skal udvides og implementeres for interne revisorer. Der skal være klare definerede pligter, og intern revision skal kunne drages til ansvar for deres handlinger i form af et øget erstatningsansvar. Dertil skal der være en lovpligtig forsikring på lige fod med ekstern revisor, som skal medvirke til at give erstatningsansvaret en værdi og samtidig være medvirkende til at gøre revisionsbegrebet mere ensartet.

Arbejdsdeling imellem intern og ekstern revisor skal fremover være sådan, at intern revisor fortsat deltager i revisionen af de væsentligste og mest risikofyldte områder, hvis et årsregnskab påtegnes. Men som noget nyt skal intern revision have ansvaret for revisionen af de interne kontroller. Det skal være intern revision, som har ansvaret for at revidere det interne kontrolmiljø og dokumentere dette, således at den eksterne revisor kan vurdere, om de kan basere sig herpå. Den eksterne revisor skal stadig have det fulde ansvar for at påtegne årsregnskab, men den interne revisor skal have et medansvar for revisionen af de interne kontroller.

For at kunne oprette en forsikring og for at skabe den fornødne tillid til de interne revisorer i Danmark er det vigtigt, at der er en certificering, som er medvirkende til at gøre intern revision ensartet igennem uddannelse og eksamen, og dermed skabe klarhed omkring, hvad der kan forventes af en intern revisor, hvis en sådan er en ”certificeret intern revisor”. Ud over certificering skal der være krav til uddannelse og niveau. En fastlagt uddannelse er ligeledes med til at gøre interne re-

visorers ensartede, hvilket er en meget vigtig opgave i forhold til udbredelsen af de interne revisorer. Det er ligeledes vigtigt, at de interne revisorer bliver uddannet på et tilstrækkeligt højt niveau, uden at det bliver for krævende at opnå, i forhold til hvad udbytte man kan få af titlen. Derfor er niveau i forbindelse med fastsættelse af uddannelsen helt central.

Der skal ligeledes være kontrol fremover. I dag er der ingen direkte kontrol med intern revisors arbejde, hvilket, vi mener, er sammenhængende med den beskedne udbredelse og dertil hørende manglende konkretisering af intern revisors arbejds handlinger. I dag er det indirekte finanstilsynet og ekstern revisor, som ser intern revisors arbejde igennem, ligesom det er bestyrelsen, der ser det igennem via rapporteringer. Men ingen af de tre har nogen sanktionsmuligheder, ud over at bestyrelsen kan afskedige revisionschefen. Derfor skal der fremover være en kontrol, som ligner den nuværende kvalitetskontrol under Erhvervs- og Selskabsstyrelsen. En kontrol som med jævne mellemrum skal kontrollere intern revisors arbejde, kvalifikation (kompetence), objektivitet og uafhængighed. Kontrollen skal i første omgang varetages af eksterne revisorer, som i forvejen reviderer virksomheder med interne revisorer, og derfor har en kompetence i forhold til viden om interne revisors arbejde. Det betyder, at det vil være *pengeinstitutrevisorer*, som skal varetage denne opgave i starten.

Der skal ligeledes indføres sanktioner for at opnå en effekt af vores model. Uden sanktioner vil certificeringen ikke få den ønskede effekt, da den efter erhvervelsen ikke kan mistes. Desuden vil et kontrolorgan, som ingen sanktionsmuligheder har, heller ikke have effekt. Derfor skal der fremover være mulighed for at få frataget sin certificering i sådan tilfælde, hvor det af en tilsynsmyndighed vurderes, at intern revisor ikke har varetaget sit arbejde forsvarligt og ikke vil varetage det forsvarligt fremadrettet. Også ved manglende kvalifikationer som følge af manglende efteruddannelse skal certificeringen kunne fratages. Kvalitetskontrollen skal via sin kontrol indstille til tilsynsmyndigheden, at der skal ifaldes bødestraf som følge af mangelfuldt eller direkte fejlagtigt arbejde.

Der er ingen begrænsninger i forhold til den nye ISA 610 med hensyn til fremtidig regulering af den interne revisor. Vi vurderer, at der uden problemer vil kunne implementeres regulering omkring interne revisorer, uden at dette ville skabe problemer for den nye ISA 610.

Det samme er til dels gældende for IIA's standarder. Her skal man dog være opmærksom på, at man ikke kommer til

at regulere imod, hvad der allerede er gældende i de standarder, der er lavet. Vi vurderer dog ikke, at dette er et væsentligt problem, idet man vil kunne benytte meget af indholdet i standarderne som grundlag for en ny regulering af interne revisorer i Danmark. Den gældende regulering i blandt andet LFV vil i vid udstrækning blive benyttet i forbindelse med udarbejdelsen af LIR (lov om interne revisorer), men man skal stadig være opmærksom på, at man ikke kommer til at stride imod allerede gældende lov.

Således et forsøg på at fremhæve essensen og resultatet af vores speciale. Vores opgave er ment som et diskussionsoplæg med udgangspunkt i nogle, efter vores mening, klare uhenigtsmæssigheder i den manglende lovgivning om og udbredelse af interne revisorer i Danmark.

Tak til IIA for vores 1. pris – det var en stor ære at modtage.



## Cand.merc.aud hovedopgave, vinder af IIA's 2. pris 2011



*Af cand.merc.aud.  
Lone Mohr Gammelgaard*

### Maskespillet omkring Troværdighed...

De internationalt standardsættende corporate governance kodekser fra OECD, EU og SEC er værktøjer, der påvirker selskabsledelsen i de børsnoterede selskaber verden over. Således udspringer de nationale kodekser herfra, heriblandt det danske – Nørbyrapporten. Erhvervsskandaler forekommer dog stadig – uregelmæssigheder og egentlige svig i selskabsledelsen har kodekserne ikke kunne sætte en stopper for. Der er derfor et behov for en nærmere forståelse af, om corporate governance kodekserne fungerer efter hensigten gennem et nærmere indblik i de dynamikker, der ligger bag den løbende opdatering af disse kodekser. Min kandidatafhandling belyser disse problemstillinger ved anvendelse af sociologen Erving Goffmans interaktionsteori. Dette teoriapparat, der har rod i sociologien, tillader, at corporate governance kodekserne lader sig karakterisere som interaktive forløb, og et sådant perspektiv kan vise den dynamik, der er i at opdatere corporate governance kodekser.

Analysen viser overordnet, at i alle tre tilfælde lader feedbackprocessen sig hensigtsmæssigt karakterisere som interaktive forløb, der viser en vis dynamik mellem hhv. en udsteder og virksomheder/regeringer. Dog er denne dynamik mere et udslag af et samspil mellem parterne pga. deres interessefællesskab end et egentlig udtryk for feedback, som udstederen kan bruge til at ajourføre sine principper efter. Det leder opmærksomheden hen på, at ”treenigheden” af udsteder, regeringer og virksomheder arbejder sammen som i én koalition om at vise et ansigt til det øvrige publikum, og hvad det er for en del af dette publikum, der kan finde på at forholde sig kritisk til det, koalitionens udtrykker. Heraf henledes tankerne på en teaterforestilling – et maskespil – som Goffman kalder for ”impression management”.

Det er interessant at konstatere, at skuespillet ”lever” for alle tre kodekser. Spørgsmålet er, om de producerer troværdighed – bliver de opdateret?



### 1) Bidrager principperne med troværdighed – hvilke barrierer er der?

Troværdighed kræver, at principperne skal skabe tillid til virksomhedernes ledelsesmetode. Tillid til principperne kræver, at de kommer til at udgøre en legitim vidensbase sådan, at målgruppen (omgivelserne) – fx regeringer, virksomheder, kreditorer og investorer – bliver lydhøre/modtagelige, så budskabet ”går rent ind”.

Tillid kræver, at (1) principperne præsenteres på en overbevisende måde som troværdige og (2) at de rent faktisk viser sig at være troværdige efterfølgende.

#### – *Hvordan præsenteres principperne på en overbevisende måde som troværdige?*

Præsentationen hos de tre udstedere foregår ved, at kodekserne fremlægges som den mest korrekte tilgang til, hvordan virksomhederne bør ledes. Troværdighed afhænger bl.a. af konsensus blandt aktørerne om, at kodekset er effektivt, samt *præsentationsmåden*, så kodekset kommer til at virke overbevisende på regeringerne og virksomhederne, kreditorerne og investorerne.

Konsensus opnås generelt dels ved det eksisterende image hos udstederne som professionelle, uafhængige og omgæret af integritet. Grundlaget for, at udstedernes principper udgør en legitim vidensbase, sådan at målgrupperne/omgivelserne bliver lydhøre, er dermed til stede. Dels opnås konsensus ved at benytte anerkendte samarbejdspartnere.

Fx opnår OECD en høj grad af konsensus ved optagelsen af en blandt 12 anerkendte globale standardsættere i Financial Standards Forum. Sammensætningen og organiseringen af EU's organer giver i høj grad konsensus til EU. SEC fremstår med et image som veletableret og samfundsmæssigt generelt accepteret føderalt organ med en lang tradition for at implementere corporate governance lovgivning. SOX 404 opfattes af mange som en kraftfuld reaktion på de amerikanske erhvervsskandaler, og implementeres derfor ofte ganske ukritisk.

OECD engagerer Verdensbanken til at forestå en ekstern vurdering – baseret på programmet ROSC udviklet i samarbejde med IMF – af de nationale kodekser. Herigennem opnår OECD en høj grad af konsensus. EU benytter ekspertrådgivningsgrupper til udarbejdelse af handlingsplan 2003 – fx baserer den sig på en rapport udarbejdet af højtstående selskabseksperter, Win-

tergruppen. Det skete på opfordring af Konkurrenceevnerådet. SEC samarbejder med den amerikanske kongres og andre føderale organer, børsen, statslige reguleringsmyndigheder, forskellige anerkendte private organisationer mv., hvilket er med til at styrke konsensus omkring SEC.

Præsentationsmåden sker i en bevidst skriveproces, hvor man søger at styre læsernes fortolkninger af kodekserne for, at de skal virke overbevisende på dem og budskabet kommer til at ”gå rent ind”. Det er derfor vigtigt at identificere publikummet til de offentliggjorte publikationer helt præcist.

OECD skriver specifikt til regeringerne for, at de skal blive lydhøre. Offentligheden og virksomhederne læser sjældent principperne, hvorfor OECD heller ikke tager højde for det, når principperne udformes. Korrespondancen mellem EU-organerne sker i bevidstheden om, at investorerne ikke læser med. Således synes EU at kommunikere sin strategi relativt klart. Særlig ændringsdirektivet 2004 udtrykker interesser, der går direkte imod investorernes – så man må spørge sig selv, om der er tale om en påmindelse til regeringerne og virksomhederne om, hvad der er EU's egentlige sande strategi. Spørgsmålet er, om masken er vokset fast til ansigterne på regeringerne og virksomhederne, dvs. de spiller skuespillet uden tanke for EU's egentlige lyssky målsætning, og at EU derfor må påminde dem om denne hemmelige målsætning – eller om præsentationen af handlingsplan 2003 har virket overbevisende på dem. SEC udformer sine implementeringsplaner til virksomheden, der blot skal adlyde – ”comply or die”. Der er derfor ikke megen grund til at styre læsernes fortolkninger.

Er der ikke nogen, der modsiger en udsteders påtagede udsagn om, at dens principper er levende, bliver udstederen ikke stillet til ansvar for de åbenbare forskelle mellem udstederens viste adfærd og den påtænkte adfærd, og derved kan udstederen ikke blive kastet ud i en kritisk debat i offentligheden om kodekets opdatering. Så længe kodekset som et ”levende dokument” ikke anfægtes, kommer det til at skabe den purifikation, som var dets formål samt et led i udstederens mission.

Kastes udstederen derimod ud i en offentlig kritik, skaber det mistillid til kodekset og til udstederen selv, når udstederen skal forsvare sig for ”åben skærm”.

Det er ikke kun er op til ”designer”-teamet (der repræsenterer koalitionen) at definere hvilke hemmeligheder, der er sorte – dvs. diskrepanser, der ved offentliggørelse kaster virk-

somhederne ud i kritik – og hvilke, der er frie – dvs. diskrepanser, som blot giver troværdighed ved offentliggørelse ud fra deisen ”ingen er perfekt” – men publikummet, som i sidste ende afgør det. Derfor bliver det nyttigt for udstederne med rekvisitter, som viser, at kodekserne klarer deres opgave godt. De publikationer, der offentliggøres i forbindelse med opdateringen af kodekserne, kan ses som sådanne rekvisitter. Generelt ses for alle tre udstedere, at de selv er forfattere til disse dokumenter – hvorved de formår at sende et positivt signal. Uafhængigheden lider dog et knæk. Indtrykket kan endda være så positivt, at man undertiden må sige, at det er for meget ”af det gode” til at virke troværdigt.

Opgaven må stille spørgsmålstejn ved, om kodeksernes succes mht. manglende kritik skyldes, at udstederne spiller deres skuespil godt eller om virksomhedernes corporate governance-redegørelser bare ikke er interessante for investors investeringsovervejelser og dermed heller ikke interessante for sensationshungrende journalister. Endelig kan der være tale om, at udstederne har indset, at det ikke er muligt at ajourføre deres kodekser, så man vælger at gøre det samme som alle andre anerkendte internationale virksomheder i den situation, fordi det er accepteret i offentligheden, som en legitim metode. Derved risikerer udstederne også, at masken brænder fast til ansigtet, fordi man begynder at tro så meget på den rolle, man spiller, at man glemmer at forholde sig kritisk til den.

#### **– Er principperne faktisk troværdige efterfølgende?**

Faktisk troværdighed skabes, når virksomhederne rent faktisk oplever purifikation og dermed tryk, orden og stabilitet ved at bruge de nationale kodekser.

Men forskning viser, at den faktiske troværdighed, purifikationen, udebliver.

Opgaven peger på, at kodeksernes ajourføring har det svært, da feedback fra virksomhederne ikke kan matche kodekserne – for det første, fordi kodekserne ikke henvender sig til mikroniveauet, hvor virksomhederne befinder sig og for det andet, fordi virksomhedernes respons ikke kan bruges på kodeksernes makroniveau, men også fordi kodekserne må opfylde udstedernes sande målsætninger, der ikke er i overensstemmelse med virksomhedernes mål.

Det skal pointeres, at principperne fra OECD og EU er frivillige, og at det derfor kræver proaktivitet hos landene at bruge

dem. Men spørgsmålet er, om OECD's og EU's principper ikke mere er ”an offer you can't refuse” frem for noget, som virksomhederne tager til sig af frivillighedens vej.

Opgaven peger således på, at OECD og EU har behov for yderligere at overveje feedbackmekanismerne og i den forbindelse udvikle nye feedbackmekanismer, hvis disse 2 udstedere skal sikre deres kodeksers vedligeholdelse som levende dokumenter. Opgaven peger samtidig på, at lovgivning – som den fra SEC – ikke tillader feedback fra virksomhederne. Samarbejdet i koalitionen får det sværere. Man skulle tro, at det øger sandsynligheden for diskrepanser og kritik. Men det er ikke tilfælde – tilsyneladende fordi den amerikanske regerings og virksomhedernes hunger efter troværdighed og kapitaltiltrækning er stor. Det er opgavens klare konklusion, at frivillighed/proaktivitet ikke bør erstattes af regler/reaktivitet.

Kodekserne bliver med andre ord en ren retorisk platform og kodekserne som et levende dokument får kun en symbolsk værdi. Opgaven må derfor konkludere, at udstederne laver kodekser for på den måde at udtrykke sig over for vigtige elementer i omgivelserne. Endvidere peger opgaven på, at corporate governance evt. er så nyt et begreb, at det ikke rigtig har vundet nok indpas hos investorerne endnu til at bruge i deres investeringsovervejelser eller, at virksomhederne ikke er gode nok til at give et klart billede af deres tilgang til corporate governance. Endelig er kodeksernes effekter svære at bevise.

Afslutningsvis stiller opgaven derfor spørgsmålet, hvordan kodekserne kan forbedre den faktiske troværdighed.

#### **2) Hvordan kan de internationale kodekser skabe faktisk troværdighed?**

Ifølge Goffmans teori kan adfærd – og dermed bestyrelsesmedlemmers adfærd – forudbestemmes og derved kontrolleres fuldstændigt. Goffman kalder Fænomenet for ”Felicity's Condition”. Normal adfærd fører ifølge Goffman til, at man kan indgå godt i sociale sammenhænge, hvilket fører til troværdighed. Problemet med Felicity's Condition er, at normal adfærd – og dermed troværdighed – ikke kan bestemmes ved generelle guidelines. Adfærd afhænger af situationen – fx den nationale situation. Normaladfærd er for komplekst et fænomen til at kunne bestemmes præcist. Med kvalitativ forskning af de empiriske sammenhænge mellem adfærdsramme og faktisk adfærd kan situationen gradvist afdækkes. Således skal adfærd bestemmes *indirekte gennem en begrebsramme*.

Opgaven kommer dermed frem til, at udeblivelsen af purification kan skyldes manglen på kontrol hos udstederne. Det betyder, at de ikke kan løsne og stramme reglerne, så de kan styre deres interessenter og bestyrelsesmedlemmerne hensigtsmæssigt. Faktisk adfærd kan ikke reguleres direkte gennem corporate governance-love og –anbefalinger sådan, som man forsøger i dag. Udstederne vil opnå en større kontrol, hvis de regulerer adfærden indirekte gennem den adfærdsramme, der afgrænser den.

Det er opgavens klare konklusion og anbefaling, at fordi et effektivt og dynamisk kodeks – der skaber faktisk troværdighed – bliver til et dynamisk og interaktivt samspil mellem udsteder og interessenter, er den opgave, som udstederen af et kodeks skal løse, at anvende en mere indirekte regulering til at påvirke de centrale aktørers adfærd, herunder både virksomhederne og internt i virksomhederne i forhold til deres bestyrelser.

Det er interessant at se, at Nørbyrapporten (dec. 2008) også kan analyseres ud fra Goffmans begrebsapparat. Anbefalin-

ger om kompetence- og kvalitetsbeskrivelser for bestyrelsesmedlemmers rette udvælgelse og oplæring samt kriterier for uafhængige bestyrelsesmedlemmer regulerer bestyrelsesmedlemmers adfærd direkte. Analysen i opgaven peger på, at der er tale om en for snæver tilgang. Opgavens konklusioner sandsynliggør, at man gennem en kvalitativ forskning bør udlede signifikante årsagssammenhænge mellem adfærdsrammen for bestyrelsesmedlemmer og deres faktiske adfærd. Forskningen bør vedrøre de specifikke nationale forhold, så de nationale kodekser kommer til at afspejle de særegne nationale kontekster. Corporate governance, der baserer sig på sådan forskning, bør erstatte nuværende spilleregellignende anbefalinger og bør indgå i overvejelserne omkring de fremtidige ajourføringer af Nørbyrapporten. Det vil skabe purification – og dermed styrke den faktiske troværdighed.

Det er tankevækkende i en virkelighed som den danske, hvor tendensen er, at lovgivning stadig mere erstatter frivillighed i anbefalingerne i Nørbyrapporten.



## Nye medlemmer i IIA fra 18.03.2011 – 25.08.2011

### **ATP**

Katharina Luu

### **BEC**

Michael Vestervang Nielsen

### **Codan Forsikring**

Charlotte Pontoppidan Frost

### **Carlsberg Breweries**

Rasmus Beyer

Adrian Perfitt

### **Danmarks Nationalbank**

Christian Børsch

Mahad Farah Aden

### **Danske Bank**

Katrine Kjems Christensen

Bjarne Madsen

Peter Glensback

Sune Andreas Yung Nielsen

Michella Jensen

Kasper Guldborg Tønning

### **DSB**

Torben Breiø

### **Europæiske Rejseforsikring**

Stefan Vastrup

### **GE Money Bank**

Ulrik Wichmann

### **ISS**

Anders Poulsen

### **KPMG**

Jakob Nyborg

### **Kuwait Petroleum**

Tine Lyders Larsen

Sven-Erik Balle-Christensen

### **Københavns Kommune**

Karsten Petersen

### **NNIT**

Brian Skovbo Hansen

### **Novo Nordisk**

Tobias Brun Hansen

Aleksej Daineko

Mohammed Faraz Ahmed

### **Nykredit**

Charlotte Ekberg

### **PwC**

Maria Addis

Bo Colbe

### **Saxo Bank**

Camilla Holm Andersen

Martin Christensen

### **Sparekassen Thy**

Lone Josefsen

### **Sparekassen Vendsyssel**

Lars Vestergård Cramer

### **Sydbank**

Anne Jeppesen

### **Økonomistyrelsen**

Bjørn Jensen

### **Synoptik**

Søren Pape Hansen

### **vestjyskBANK**

Mikael Flohr Hansen

## ”Bagsmækken”

### Oplysninger om Foreningen af Interne Revisorer

#### Foreningens adresse:

Nykredit A/S  
Foreningen af Interne Revisorer (IIA)  
Revisionschef Claus Okholm  
Intern revision  
Kalvebod Brygge 47  
1560 København V

CVR nr. 73954215

#### Foreningen af Interne Revisorers bestyrelse har følgende sammensætning:

##### Formand

Revisionschef Claus Okholm,  
Nykredit  
☎ 44 55 93 02  
e-mail: co@nykredit.dk

##### Næstformand

Revisionschef Jens Peter Thomassen  
Danske Bank  
☎ 42 12 77 01  
e-mail: Jens.Peter.Thomassen@danskebank.dk

##### Kasserer

Revisionschef Peter Jochimsen,  
ATP  
☎ 48 20 37 28  
e-mail: pjo@atp.dk

##### Sekretær

Revisionschef Ole Kirkbak,  
Sydbank  
☎ 74 36 31 00  
e-mail: ole.kirkbak@sydbank.dk

##### Bestyrelsesmedlemmer

Corporate Vice President Kurt Hungeberg,  
Novo Nordisk A/S  
☎ 44 42 57 87  
e-mail: kuhu@novonordisk.com

Professor Lars Kiertzner,  
Aalborg Universitet  
☎ 96 35 72 52  
e-mail: lki@business.aau.dk

Senior Audit Manager, CIA,  
Afdelingsdirektør Anette Kauffmann Laursen,  
Nordea

☎ 33 33 41 33  
e-mail: anette.laursen@nordea.com

Koncernrevisionschef Pia Sønderlund Nielsen,  
Finansministeriet

☎ 33 92 26 77  
e-mail: pnn@fm.dk

Regional Chief Auditor Dorthe Tolborg  
Codan

☎ 33 55 34 59  
e-mail: dtg@codan.dk

Koncernrevisionschef Poul-Erik Winther,  
Alm. Brand

☎ 45 47 78 97  
e-mail: abrpwe@almbrand.dk

#### Indmeldelse i foreningen

Indmeldelse i foreningen foretages til:

##### Dorte Dreie

☎ 44 55 93 07  
e-mail: ddh@nykredit.dk

#### Jobannoncer

Jobannoncer for medlemmer kan bringes på foreningens hjemmeside og/eller i INFO.

En helsides annonce i INFO koster 2.000 kr. og vil samtidig blive bragt på foreningens hjemmeside. Prisen for en annonce, som udelukkende bringes på foreningens hjemmeside er 1.000 kr.

Annoncer bringes kun i INFO, såfremt der er plads hertil. Annonceudkast sendes til redaktionens adresse jf. side 1. For ikke medlemmer aftales prisen særskilt.

#### Eksamen

Nærmere oplysninger om CIA-, CGAP-, CCSA- og CFSA-eksamen kan fås på IIA's internationale hjemmeside: [www.theiia.org](http://www.theiia.org) eller ved kontakt til:

Anette Kauffmann Laursen,  
☎ 33 33 41 33  
e-mail: anette.laursen@nordea.com





